COMUNICARE ⟨ MEDIA

Stéphane Olivesi

COMUNICAREA MANAGERIALĂ

II 369.661

TRITONIC

BIBL. CENTR. UNIV.
„M. EMINESCU" IAȘI
II 369. 661

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

COMUNICAREA MANAGERIALĂ

O critică a noilor forme de putere în organizații

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

© COPYRIGHT TRITONIC
BUCUREȘTI / ROMÂNIA 2005
e-mail: editura@tritonic.ro
tel./fax.: +40.21.242.73.77

www.jurnalism.ro
www.tritonic.ro

Colecția: COMUNICARE/MEDIA
Coordonator: BOGDAN HRIB

© PUG 2002
Olivesi, Stéphane
La communication au travail: une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises. – Saint-Martin d'Hères (Isère): Presses Universitaires de Grenoble, 2002. – La communication en plus)

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
OLIVESI, STÉPHANE
Comunicarea managerială : o critică a noilor forme de putere în organizații / Stéphane Olivesi ; trad. de Mona Moldoveanu și Valentina Pricopie. - București : Tritonic, 2005
Bibliogr.
ISBN 973-733-018-8

I. Moldoveanu, Mona (trad.)
II. Pricopie, Valentina (trad.)

65

Coperta colecției: OVIDIU GRAMA
Redactor: VALENTINA PRICOPIE
Tehnoredactare: EXPERT EDIT SRL

Comanda nr. T 210 / aprilie 2005
Bun de tipar: 06.04.2005
Tiraj: 1000 exemplare
Tipărit în România

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

39340T

Stéphane Olivesi

COMUNICAREA MANAGERIALĂ

O critică a noilor forme de putere în organizații

Traducere de
MONA MOLDOVEANU și VALENTINA PRICOPIE

381280
B.C.U. IASI

ACU

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

TRITONIC
București

ABREVIERI

EDI	Schimb de date informatizate
TPE	Companii foarte mici
ANACT	Agenția națională pentru ameliorarea condițiilor de muncă
AFREP	Asociația franceză a relațiilor publice
PMI-PME	Industrii mici și mijlocii – Întreprinderi mici și mijlocii
CGT	Confederația Generală a Muncitorilor
CNPF	Organizație patronală din Franța, care înainte era denumită MEDEF
OST	Organizarea Științifică a Muncii
CEGOS	Cabinet de Consiliere în domeniul formării și organizării
CGT-FO	Una din ramurile CGT – Forța Muncitorească
CFDT	Confederația Franceză a Muncitorilor
CFTC	Confederația Franceză a Muncitorilor Creștini
SUD	Nouă organizație sindicală, considerată în Franța, mai degrabă „radicală"
CSG	Contribuția Socială Generalizată reprezintă o formă nouă de impozitare în Franța, prelevată direct din salariu
MEDEF	Grupul organizațiilor patronale în Franța, care acum este denumit CNPF
CGC	Confederația generală a cadrelor
CNAM	Casa națională de asigurare pentru boală
UIMM	Uniunea patronatelor
SMIC	Salariul minim garantat
FPC	Formarea profesională continuă
IUT	Institutul Universitar al Tehnologiilor
DESS	Diplomă de Studii Superioare Specializate (a cărei denumire actuală este Master 2 profesional)
IUP	Institutul Universitar de Profesionalizare
GEA	Gestionare a companiilor și a administrațiilor
TC	Exemplu de denumire de departament din cadrul IUT
APCE	Exemplu de denumire de departament din cadrul IUT
EDF	Electricité de France – compania națională de electricitate, în Franța
AGF	Assurances Générales de France – compania națională de asigurări, în Franța
GRH	Gestionarea resurselor umane
PNL	Programare neuro-lingvistică
GPEC	Gestionarea previzională a locurilor de muncă și a competențelor
DAF	Directori administrativi și financiari
ANPE	Agenția națională pentru ocuparea forței de muncă, în Franța
AFNOR	Asociația franceză de normalizare
NF	Normă franceză
ATG	Asociația Tehnică a Gazului
AFAQ	Asociația franceză pentru asigurarea calității
CEE	Comisia Economică Europeană
ANACT	Agenția națională pentru ameliorarea condițiilor de muncă
BTP	Domeniul construcțiilor și al lucrărilor publice, în Franța

- 5.IUL. 2005

CUPRINS

Introducere 7

Capitolul I. **Instituționalizarea comunicării în companie** 13

Câteva repere instituționale 16
O instituționalizare în contextul său 21
Iluzia participativă 29
Interlocutorul sindical 33
O raționalizare în gestionarea socialului 42

Capitolul II. **Organizația comunicațională** 47

O nouă informație economică? 51
Raționalitate gestionară și noi configurații organizaționale 54
Flexibilitatea: imperativ al producției 59
Sistematizările socio-tehnice 63
Cinci studii de caz asupra inserării tehnologiilor de informare și comunicare și asupra noilor scheme de organizare 67
Situații de muncă și conjuncturi comunicaționale 75

Capitolul al III-lea. **Gestionarea simbolicului** 78

Despre ideologia managerială 80
Discurs managerial și strategii de informare 92
Controlul enunțurilor 99
Limbaj și constrângere managerială 102
Schimbarea: un semnificant al ideologiei manageriale 107

Capitolul al IV-lea. **Autoritatea conduitei individuale** 111

Extinderea domeniului practicilor: locuri, mijloace, obiecte 114
Cultura de companie și aculturația managerială 119
Formarea profesională continuă, vector al învățării comunicaționale 124

BCU BUCUREȘTI UNIVERSITY LIBRARY

Comunicare și competență 130
Omogenizare, diferențiere și logici selective: o diviziune comunicațională a muncii 136

Capitolul al V-lea. **Comunicarea conform normelor** 143

De ce calitatea? 144
Formalizarea procedurilor 150
Calitatea sau comunicarea totală 156
Referință, responsabilitate, imputare 161
Managementul prin calitate 165

Bibliografie 171

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

INTRODUCERE

În ultimele decenii, formele de putere din cadrul companiilor au evoluat, în sensul unei afirmări din ce în ce mai accentuată a rolului obiectiv al comunicării, din perspectiva practicilor ei, precum și a funcției sale strategice. Logica acestei evoluții (Neveu, 1997) explică, în mare măsură, diferitele fenomene pe care un prim inventar sumar ne va permite să le identificăm:

- apariția noilor categorii de actori, interni companiei (director al departamentului de comunicare, responsabili calitate), dar și externi (consultanți);
- profesionalizarea meseriilor comunicării de companie;
- redefinirea funcțiilor preexistente în jurul mizelor comunicaționale;
- dezvoltarea și generalizarea strategiilor de formare în domeniul comunicării manageriale;
- influența exercitată de competențele comunicaționale asupra vieții profesionale a salariaților;
- expunerea noilor gramatici ale relațiilor interpersonale;
- consolidarea formelor de control exercitate asupra tuturor canalelor (tehnice, oficiale, informale) împrumutate de informare;
- prevalența culturii de companie sau, mai prozaic, a unei anumite discipline intelectuale;
- raționalizarea tuturor proceselor de schimb simbolic, prin intermediul formalizării crescânde a sarcinilor, a misiunilor, a rolurilor, a procedurilor, etc.;

BCU BUCUREȘTI CAROL I LIBRARY

- dezvoltarea EDI, care însoțește o redefinire a formelor de organizare a muncii;
- rutinizarea muncii și, respectiv, instrumentalizarea instituțiilor de reprezentare și de informare a personalului, etc.

Creșterea nivelului de calificare, necesitatea de a-i mobiliza pe salariați pe calea obiectivelor în schimbare, în scopul de a exploata la maximum forța lor de muncă, evoluția formelor de producție, sub efectul crizei modelului productiv fordian, terțializarea activităților, etc. prelungesc această reperare. Toate acestea se aseamănă cu niște factori susceptibili de a explica rolul obiectiv crescând al comunicării.

Chiar dacă această reperare nu are decât o valoare indicativă, ea ne conduce la a sublinia, urmându-l pe Bernard Miège (Miège, 1996, pp. 44-45), trei puncte esențiale. Contrar a ceea ce anumiți eseiști au putut afirma, pentru a se bucura sau pentru a se îngrijora, comunicare nu este un simplu efect de modă și, cu atât mai puțin, o ideologie. În fapt, ea le corespunde unor practici, unor noi competențe și moduri de a fi. În ceea ce privește aceste practici, ele sunt supuse unor strategii care tind să ocupe un loc preponderent în viața companiilor. În al doilea rând, comunicare în organizații nu se reduce doar la discursurile mediatizate, doar la transmiterea prin intermediul limbajului a informațiilor, care nu reprezintă decât fața cea mai aparentă și cea mai superficială. Ea înglobează numeroase alte dimensiuni: instituționale (legate de existența instanțelor reprezentative, dar și de organizația însăși) și sociale (relative la competențe, la transmiterea cunoștințelor, la management, etc.). În al treilea rând, în fine, fenomenele relative la emergența comunicării permit observarea faptului că acestea își întind rădăcinile în inima lumii producției, pentru a participa la modernizarea companiilor, în sensul în care ele condiționează realizarea concretă a noilor forme de organizare a muncii și se confundă parțial cu managementul care o instrumentalizează.

B.C.U. "M. EMINESCU" IAȘI

Oare aceasta înseamnă că, astăzi, comunicarea reprezintă în cadrul companiilor atât instrumentul managementului, cât și țesătura puterii, altfel spus, unul dintre principalele terenuri pe care se joacă ceea ce era denumit cândva lupta de clasă și dintre care nici una (adesea aceleași, dar reconvertite la retorica pieței) nu denumește faptul social, subînțelegând o conflictualitate inerentă relației salariale, veritabil pivot economic al diviziunii sociale a claselor în clase? Prin privilegierea acestei versiuni, devine posibilă, în orice caz, obiectivarea emergenței comunicării în companii și rolul care îi este atribuit... Ea necesită, în același timp, precizarea motivele acestei apropieri dintre *putere* și *comunicare*, apropiere care poate fi considerată *a priori* drept o simplă modalitate de observare a două categorii distincte (Foucault, 1994).

Dacă înțelegem prin acest termen o simplă transmitere de informații sau difuzarea unui discurs legitim în sânul entității *organizație*, comunicarea nu constituie prin ea însăși o sursă autonomă de putere. În ceea ce privește puterea, în dimensiunea sa cea mai abruptă, domnește un raport de forță. Una dintre extremitățile sale nu este alta decât violența fizică. Practici precum cele ce pot fi întâlnite în TPE sau în cadrul grupurilor de mare distribuție, care nu ezită să recurgă la intimidare pentru a obține demisia angajaților recalcitranți, susceptibili să emită rezerve asupra condițiilor de muncă sau asupra organizării lor în sindicate, atunci când nu trebuie să organizeze sindicate, dovedesc suficient acest lucru. La cealaltă extremitate a raporturilor de forță dintre salariați și angajatori, această violență găsește o formă de exprimare eufemizată, așa cum dovedesc reprezentanții tribunalelor de *prud'hommes*[1] și recurgerea din ce în ce mai frecventă la arbitrajele lor de către anumite categorii de salariați. Doar pentru anul 1997, numărul afacerilor tratate în cele 271 de consilii care există se ridica la 160 000.

[1] Reprezentanții tribunalelor specializate care judecă acele cazuri referitoare la probleme de muncă, în Franța. (n. trad.)

Dacă există o corelație între *putere* și *comunicare*, aceasta se întâmplă din următorul motiv: raporturile de forță nu funcționează niciodată doar în relație cu comunicarea ori cu puterea. Orice raport de forță dintre salariat(-ți) și angajator(-i) întrerupe tacticile de comunicare specifice care reprezintă, în același timp, și prelungirea acestui raport și al mijloacelor implicate în exercitarea puterii. În schimb, nici o acțiune de comunicare nu este pură, adică lipsită de o intenționalitate care o orientează spre o finalitate oarecare.

A analiza comunicarea, pornind de la un simplu comunicat al direcțiunii difuzat într-un ziar de companie și până la logicile de coordonare utilizate în situații de muncă, presupune în consecință o analiză a relațiilor de putere care o determină și care îi condiționează forma și conținutul. Și, reciproc, analiza raporturilor de dominație, adică a relațiilor de putere determinate în funcție de care se stabilește un raport durabil între dominați și dominanți presupune luarea în considerare a formelor de comunicare. Și aceasta nu doar în sensul în care comunicarea ar fi vectorul unei violențe simbolice care s-ar exercita asupra celor dominați sau pentru că ea ar fi instrumentul indispensabil de legitimare a puterii, permițând estomparea fațetei abrupte a raportului de dominare pentru a-l transforma în raport de cooperare ci, mai simplu, pentru că ea condiționează chiar existența relației de putere: ea reprezintă o parte integrantă a relației de putere. A analiza atenția sporită acordată comunicării în diversele sale utilizări practice înseamnă, în consecință, a alege să obiectivăm logicile de intensificare a relațiilor de putere și constituirea unor noi raporturi de dominație orientate spre creșterea productivității salariaților, neutralizarea riscurilor sociale și ameliorarea calității în cadrul colectivelor de muncă. În loc de ipoteză, putem spune că emergența comunicării și noile forme de putere care îi sunt asociate decurg din necesitatea de a adapta raporturile de dominație la evoluția raporturilor de producție.

Astfel, a trata comunicarea ca pe un fenomen emergent presupune o ruptură referitor la ceea ce am presupus mai

sus care conduce la a rezuma aceasta la un ansamblu de practici, anterioare anilor '70, regrupând: publicații interne, comitete de companie, sociabilități profesionale, etc. Istoricizarea comunicării constă în a arăta că ea nu s-a impus pentru a deveni un imperativ de management, comun ansamblului companiilor, și că, progresiv, sub efectul diverselor necesități conjuncturale și al conjugării diferiților factori pe care îi considerăm a fi foarte importanți pentru analiză, cu atât mai mult cu cât această emergență are un caracter aparent contradictoriu. Pe de o parte, aceasta apare sub forma unui progres constant al condițiilor de muncă și al formelor de democrație internă. Însă, văzută din alt unghi, ea se soldează cu o degradare a „climatului social", sub efectele conjugate ale unei consolidări a controlului exercitat asupra opiniilor și conduitelor, in jonctiuni de a produce întotdeauna mai mult și mai bine și ale unei extinderi a precarității care afectează, în esență, relația salarială, așa cum s-a construit aceasta progresiv. Adică, această emergență nu se rezumă doar la simpla extindere a practicilor deja existente. Ea se înrudește cu o mutație care așează comunicarea în centru activităților de *guvernare* în companie.

Se impune o precizare asupra utilizării acestui ultim termen, în scopul de a-l diferenția de ceea ce anglo-saxonii denumesc *corporate governance*, pentru a desemna controlul de proprietate exercitat asupra companiilor de către acționari. Prin substituirea noțiunii uzuale de management cu aceea de guvernare, răspundem unei triple necesități: în primul rând, evitarea echivocului unei noțiuni a cărei polisemii decurge din diversitatea utilizărilor sale doxologice de către actorii din companie; cuprinderea în forma conceptului a naturii puterii comunicării; conferirea unui rol preponderent în încadrarea salariaților și în coordonarea companiilor pentru extinderea comunicării, definind-o ca ansamblu al practicilor orientate spre conduita conduitelor, adică predeterminarea coercitivă a spațiilor ideale și materiale în care salariații își înscriu forța lor de muncă.

Diversitatea activităților, eterogenitatea a ceea ce se produce, diferențele de mărime dintre companii constituie tot

atâtea obstacole pentru un demers global de obiectivare a logicilor economice, sociale, tehnice, juridice care determină această emergență a comunicării. Pornind din acest punct, cum am putea să dăm seama de ansamblul modurilor sectoriale de gestionare a forței de muncă, fără a recurge la simplificări și fără a considera ca fiind un adevăr universal valabil un anume tip de companie sau un model intrinsec referitor la o formă specială de producție? Comunicarea se caracterizează mai întâi ca un fenomen transversal: necesitatea sa se impune cu atâta forță unei companii foarte mici care dorește să se dezvolte și adoptă în acest scop un mod de comunicare internă, conform logicii sale de producție și de distribuție, ceea ce nu se întâmplă în cazul unei companii multinaționale care trebuie nu doar să se preocupe de calitatea imaginii sale, ci și să dezvolte sisteme de comunicare internă din ce în ce mai sofisticate, în scopul de a-și coordona toate ramificațiile și de a dispune de o informare ascendentă fiabilă.

Comunicarea s-a impus, într-adevăr, independent de procesul de instituționalizare a noilor practici sociale și de transformarea raporturilor dintre salariați și angajatori. Ea s-a ancorat în mutațiile muncii salariale, cuprinzând în special terțializarea activităților, inerentă evoluției economice a producției. Ea s-a sprijinit pe adaptarea organizațiilor la această nouă cerință, din punct de vedere tehnic, dar și antropologic. Pe scurt, ansamblul acestor forme de organizare desemnează un dispozitiv în cadrul căruia formele de putere care coordonează raporturile sociale în câmpul muncii solicită din ce în ce mai mult comunicarea. Analizarea genezei acestui dispozitiv constă, astfel, în a aduce la zi logicile care au stat la baza exploziei comunicării, dincolo de diversitatea companiilor și eterogenitatea formelor de producție.

CAPITOLUL I
Instituționalizarea comunicării în companie

Analiza logicilor de apariție a comunicării depășește orice demers sociologic centrat exclusiv pe organizație. A încerca să îi restituim termenii, fără a integra aici și reglarea externă a raporturilor sociale prin drept și fără a ține cont de caracterul determinant al constrângerilor economice care influențează producția, se reduce la a face abstracție, în mod artificial de chiar obiectul analizei. Înseamnă a uita de faptul că actorul, înainte de a deveni un salariat, nu este o ființă abstractă, ci un individ supus unor presiuni, în mod indisociabil economice sau sociale, care determină alienarea puterii sale de muncă. Înseamnă, de asemeni, a ignora o mare parte a determinanților comportamentului său de salariat, a resurselor sale de a fi și de a acționa, ca și a motivelor pentru care i se subscrie ordinii de producție, aderă la valorile promovate de către organele de conducere și își asumă discursul oficial al companiei.

În aceeași măsură, a înțelege organizația ca pe o entitate închisă și autosuficientă conduce la ignorarea imersiunii sale în organizarea economică, în cadrul căreia, concurentul dintr-o competiție devine adesea un partener, datorită faptului că împărtășește sensul și valorile jocului economic. Aceasta înseamnă și ignorarea transversalității regulilor de drept și a raporturilor de forță care prezidează emiterea lor, apoi aplicarea sau non aplicarea lor. Cu alte cuvinte, o analiză pur sociologică ar conduce la a rezuma comunicarea la diferite forme de negociere determinate de strategiile actorilor în cadrul restrictiv al unui sistem închis și autosuficient, fără a permite identificarea tipului de fenomen căruia ar

putea să-i corespundă emergența sa sau a transformărilor organizaționale pe care le însoțește.

Aceste observații introductive nu trebuie să conducă la o depreciere a aporturilor prețioase ale analizei strategice, adică ale sociologiei dezvoltate de M. Crozier (Crozier, 1963; Crozier și Friedberg, 1992). Ele punctează doar limitele din punctul de vedere al reperării factorilor și logicilor de emergență a comunicării în companie. Totuși, ele conduc la formularea a două observații conexe.

Nu mai este posibilă o analiză a comportamentului actorului, fără a percepe că acesta din urmă este, adesea, supus chiar unor categorii ale sociologiei crozieriene. Nu în aceasta din urmă constă baza adevărului despre organizații, ci, dată fiind larga sa difuzare în cercul celor care decid, al managerilor, ea constituie un fel de ghid de conduită pentru aceștia din urmă, care se metamorfozează în mod deliberat sau prin simpla imitare, în vânători de incertitudine, atenți la formalizarea celei mai neînsemnate proceduri, în scopul de a atenua orice risc de constituire a unei contra-puteri. Această stare de fapt poate fi interpretată ca o formă de cumpărare a succesului sau ca o confirmare a pertinenței unui model teoretic, care a știut să își construiască propriile dovezi, dincolo de cercurile cunoașterii academice. Însă, el poate, de asemenea, să determine și o interpretare oarecum diferită.

Oare intenția autorului *fenomenului birocratic* nu este aceea de aduce remedii pentru unele dintre neajunsurile care încetinesc ritmul companiilor și, în special, pentru acele poluri de rezistență pe care le constituie anumite categorii de salariați împotriva companiei care îi angajează? Rămâne însă de întreprins o sociologie a difuzării analizei strategice și a implicațiilor sale practice asupra vieții companiilor în Franța. Ea ar revela cu certitudine în ce punct și în ce măsură schemele analizei lui Crozier funcționează ca și categorii de interpretare a realității și ca principii de raționalizare a organizării muncii.

Se impune acum o a doua observație de ordin critic. Finețea analizelor referitoare la relațiile de putere dintre grupuri și dintre indivizi în cadrul colectivelor de muncă nu trebuie să conducă la uitarea faptului că secretul acestor relații constă în raportul salarial. Acesta din urmă este conceput, înainte de toate, ca expresie negustorească a unui raport de putere dintre cel care deține puterea de a-și însuși forța de muncă prin intermediul capitalului pe care îl pune în joc și cel care trebuie, nu să-și vândă, ci sa-și etaleze propria forță de muncă pentru a trăi. Un asemenea raport nu presupune doar existența unei piețe de muncă și a unui set de legi care îi reglementează funcționarea. El cere o organizare diferită a ansamblului raporturilor sociale în cadrul cărora acestea pot să fie raționalizate sub forma unui sistem coercitiv de schimburi aflate într-un dezechilibru perpetuu. El presupune și acțiunea convergentă a unui ansamblu de dispozitive (școlar, penitenciar[2], mediatic...) care concurează la reproducerea condițiilor materiale și simbolice ale realizării sale și care contribuie la repartizarea diferitelor forme de resurse și de investiții aflate în joc în cadrul acestuia. Altfel spus, analiza strategică permite sesizarea și înțelegerea logicilor de acțiune și a jocurilor de interese din cadrul unui colectiv de muncă, însă nu permite deslușirea logicilor (economice) pornind de la care se ordonează colectivul și se leagă relații determinate.

În plus, resursele de care dispun agenții sociali nu se epuizează doar în relațiile de putere, rezumate la determinarea lor formală în cadrul abstract al organizației. Tre-

[2] Așa cum a arătat M. Foucault (Foucault, 1975), închisoarea modernă reprezintă un dispozitiv de putere, din punct de vedere istoric și funcțional, indisociabil legat de modul de producție capitalist. Logica de creștere a corpurilor în scopuri de apropriere a forței de muncă presupune instaurarea unei gestionări diferențiale a ilegalismelor (ilegalisme burgheze / ilegalisme proletariene) care se dovedește a fi o parte constitutivă a diviziunii sociale a muncii.

buie să adăugăm, în sfârșit, că incertitudinea se dovedește a fi răspândită foarte inegal. Cei care dispun de ea ca resursă strategică nu sunt decât foarte rar cei care aparțin categoriilor de agenți dominați (muncitori, tehnicieni, agenți de resurse umane, respectiv cadre...). Or, este important să constatăm că celebrele analize ale fenomenului birocratic dau, adesea, o impresie înșelătoare. Ele sugerează faptul că incertitudinea le oferă beneficii înainte de toate acestor categorii de agenți, în detrimentul interesului superior al companiei. În acest sens, ele generează o triplă iluzie. Ele supraestimează formele de incertitudine care se înrudesc cu formele de contra-putere sau, și mai modest, cu unele mijloace utilizate de salariați pentru a se face utili și necesari în cadru companiilor care nu le acordă, adesea, decât un loc sau o existență precare. În aceeași măsură, ele subestimează puterea managementului companiei de a produce, de a-și asuma și de a gira arma strategică pe care o constituie incertitudinea. În fine, ea consolidează supoziția unui interes colectiv superior și, în consecință, ocultează realitatea însăși a faptului salarial.

Câteva repere instituționale...

În ciuda unei presupoziții larg răspândite în literatura managerială, apariția și dezvoltarea comunicării în companie nu se rezumă doar la practicile promovate de către managementul companiei. Acestea fac trimitere la evoluția raporturilor sociale dintre salariați și angajatori, punctate prin reforme. În acest sens, a înțelege emergența comunicării prin intermediul evoluției dreptului muncii ne conduce la formularea ipotezei unei instituționalizări progresive a dialogului social, garant al unei neutralizări relative a conflictualității specifice faptului salarial.

Dacă această ipoteză se dovedește a fi adevărată, la modul general, ea trebuie ca, în același timp, să facă obiectul

unor precizări complementare, întrucât nu se referă la faptul că se face o trecere mecanică de la o stare de afront salariați / angajatori, la un regim de comunicare. Pentru a da un exemplu concret, trebuie să înțelegem acest proces sub diverse unghiuri, reconstituindu-le: formalizarea crescândă a procedurilor care încadrează diferite forme de negociere, grija de a-i implica pe salariați, extinderea managementului participativ, definirea categoriilor de actori care se ocupă de negocierea socială, reducerea potențială a riscurilor de contestare și de conflicte, raționalizarea gestionării informaționale în cadrul companiei, etc.

Trebuie, mai ales, ca acest proces să fie contextualizat, din perspectiva situației economice și sociale în care s-a dezvoltat. Se întâmplă întotdeauna ca aceste locuri de exprimare și de negociere să se raporteze la instituționalizarea a ceea ce este negociat, cum ar fi: munca în schimbul salariului și, prin extensie, condițiile de muncă pentru unii și productivitatea pentru ceilalți. Dacă obiectul negocierii, fie că este individuală sau colectivă, răspunde unei logici economice, dinamica sa relevă dintr-o relație de putere.

Așadar, pornind de aici, ce semnifică acest proces de instituționalizare care a cuprins raporturile durabile de forțe, inerente relației salariale? Și cum a putut acest proces, sinonim afirmării rolului și locului obiectiv al comunicării sociale în companie, să se pună în acord cu diferite fenomene total discordante, cum ar fi scăderea procentelor de participare la alegeri a reprezentanților personalului, reculul sindicalizării, dispariția discursurilor critice, sentimentul difuz împărtășit de un mare număr de salariați, acela de a fi din ce în ce mai puțin ascultați și luați în considerare, nu doar în cadrul departamentului lor, dar și de către reprezentanții cu o legitimitate adesea contestată, etc.?

Analiza ar necesita lungi dezvoltări, în scopul de a observa resorturile unei evoluții ale cărei diferite fațete, întrevăzute în precedent, încurajează caracterul paradoxal. Necesitatea

constă în a preciza, pe scurt, care sunt principalele sale momente, pentru a-i restitui elementele fundamentale.

Ca și în multe alte sectoare ale societății franceze, sfârșitul anilor '60 constituie un moment de legătură, o perioadă de transformare. Apar teme noi al căror ecou se prelungește mult, dincolo de deceniul următor. În continuarea acordurilor de la Grenelle, legea nr. 68-1172 din 27 decembrie 1968, referitoare la exercitarea dreptului sindical, este una dintre traducerile cele mai semnificative. Posibilitatea de a constitui secțiuni sindicale în organizațiile cu mai mult de 50 de salariați marchează recunoașterea sindicatelor „reprezentative" în calitate de interlocutori oficiali în cadrul companiei. Această recunoaștere tardivă, în comparație cu alte instanțe reprezentative (delegați ai personalului, comitete de companie), poate fi interpretată, în urma evenimentelor din mai 1968[3], ca fiind reușita unui lung proces de afirmare a libertății sindicale, respectiv ca o cucerire a mișcării muncitorești. Recunoașterea poate fi, de asemeni, interpretată, într-o manieră machiavellică, ca expresia voințelor convergente, cea patronală și cea sindicală, vizând crearea polilor de stabilitate, bazați pe negocierea socială între parteneri identificați clar, în scopul de a canaliza formele de contestare, de a acționa preventiv asupra conflictualității latente și, de asemeni, pentru a evita orice exces.

Dacă sindicatele reprezentative înregistrează un avans social, în sensul unei extinderi a câmpului lor de control și de acțiune în viața economică, această evoluție e însoțită și de o inflexiune a poziției lor. Sindicalismul de luptă se apropie de un sindicalism de co-gestionare. Această lege codifica, în același timp, faptul că se instituiau noi practici de comunicare, interzise sau tolerate până atunci, după bunul plac al direcțiunii: afișaj, punere la dispoziție a panourilor

[3] În mai 1968, Franța cunoaște o perioadă de ample mișcări sociale muncitorești, care se încheie prin acordurile de la Grennelle. (n. trad.)

și a locurilor special amenajate (pentru companiile cu mai mult de 200 de salariați), distribuire de pliante.

Anii '70 reprezintă, din mai multe puncte de vedere, o perioadă de ruptură. Pentru patronat se impune necesitatea de a reconsidera organizarea muncii și a raporturilor sociale în cadrul companiilor, în scopul de a face față unor situații nedorite cu care se confruntă companiile: greve, absenteism, *turn over*, slaba implicare a salariaților, etc. Crearea ANACT, în 1973, reflectă emergența acestor noi preocupări. Rapoartele oficiale se succedă și ele: raportul Dalamotte despre problemele lucrătorilor specializați în 1972, raportul Sudreau despre reforma companiei în 1975, raportul Wisner despre plasarea forței de muncă în 1976, raportul Couste despre munca temporară în 1978, raportul Lucas despre programul parțial de muncă în 1979, raportul Giraudet despre durata muncii în 1980. În această perioadă, se trasează și alte schimbări care participă la această instituționalizare a comunicării.

În analiza sa dedicată profesionalizării meseriei de director de comunicare, J. Walter a arătat că reforma codului AFREP, în 1974, a marcat trecerea de la „paradigma relațiilor publice la paradigma comunicării" (Walter, 1995, p. 55). Această schimbare traduce apariția tematicilor noi referitoare la aderarea la valorile companiei. Dialogul, informarea, buna înțelegere sunt promovate în acest cadru, asociind, în mod durabil, comunicarea și managementul.

Referitor la „apariția unei noi cetățenii în companie", raportul Auroux condensează aceste evoluții (Auroux, 1982, pp. 4-5). El definea patru axe esențiale în jurul cărora ar trebui să se articuleze noi raporturi sociale în companii:

„– restabilirea și lărgirea drepturilor salariaților;
- reconstrucția colectivității de muncă;
- consolidarea instanțelor de reprezentare a muncitorilor;
- reînnoirea negocierii colective."

Legile Auroux (în special legea nr. 82-915 din 28 octombrie 1982 referitoare la dezvoltarea instituțiilor reprezentative pentru personal și legile nr. 82-689 din 4 august 1982 și nr. 82-957 din 13 noiembrie 1982) au perfecționat acest proces de instituționalizare a comunicării. Ele au definit sau, în orice caz, au precizat procedurile de desemnare a diferitelor categorii de reprezentanți ai personalului, atribuțiile lor și, respectiv, puterea lor. Ele au definit, de asemeni, și termenii negocierii colective, modalitățile de gestionare a conflictelor de muncă, extinderea puterii de reglementare și disciplinare a angajaților. În fine, ele au extins și delimitat dreptul de expresie al salariaților. Aceste aspecte diferite au făcut obiectul unei codificări precise și riguroase, contribuind la delimitarea puterilor, atribuțiilor, activităților, etc.

Instituționalizarea comunicării are astfel două aspecte: o gestionare mai rațională a conflictualității inerente relației salariale și, în corelație, definirea legală a practicilor de comunicare care le permit sindicatelor să se poziționeze în calitate de actori ai negocierii sociale în ceea ce-i privește pe salariați și pe angajatori. În mod simbolic, aceste legi vehiculează imaginea unui progres social, atât în sensul unei limitări a puterii disciplinare a angajaților, cât și în sensul unei afirmări a salariaților și a reprezentanților lor la viața de companie. Logica acestei instituționalizări nu se rezumă, în mod evident, la simbolistica progresistă care a cuprins-o. Retrospectiv, aceasta ar însemna să încercăm chiar a subscrie la o lectură marxistă, în termeni de ideologie, care ne-ar conduce la a face din dreptul muncii un fel de cameră obscură, transcriind realitatea raporturilor sociale sub o formă inversată.

O analiză mai precisă a acestei contradicții (aparente) între un drept al muncii cu orientare progresistă și o degradare a libertății de expresie și a traiului cotidian, pentru un număr important de salariați trebuie să se plaseze la nivelul a două imperative: o viziune mai puțin mecanistă

asupra producției și asupra implicațiilor normelor juridice, o atracție mai fină față de o diversitate de fenomene sociale, interne și externe companiilor.

O instituționalizare în contextul său

Nu suntem siguri de faptul că evoluțiile legislației sunt, într-adevăr, în contradicție cu cele ale realității practicilor sociale din cadrul companiilor. Dacă le privim mai atent, ne putem da seama de faptul că întărirea puterii sindicale și a dreptului de exprimare al salariaților nu se opune neutralizării formelor de exprimare necanalizate. Nu li se opune nici evoluțiilor managementului și cu atât mai puțin unor fenomene cum ar fi extinderea precarității pentru anumite categorii de salariați, stoparea creșterii salariilor, licențele din motive economice, etc.

De la legea din 27 decembrie 1968 și până la legile Aubry, referitoare la amenajarea și reducerea timpului de muncă, aceste evoluții par a fi fost prezidate de o aceeași logică: ajustarea dreptului muncii la transformările economice ale organizațiilor și nevoile sociale care decurg de aici. Interpretarea legilor Auroux în termeni de ruptură, din prisma unei simbolistici progresiste nu trebuie să ignore faptul că, în 1975, raportul Sudreau marca deja jaloanele esențiale ale acestei evoluții. Acesta preconiza în special că „i se recunoaște o facultate de expresie fiecărui salariat" și că „se consolidează competențele comitetului de companie", în scopul de „a transforma viața cotidiană în companie" (Sudreau, 1975, pp. 56, 87, 45). Această evoluție răspundea unor așteptări sociale puternice care determinaseră evenimentele din primăvara anului 1968. Aceasta avea drept fundament voința patronului de a produce evoluția organizării interne a companiilor și de a ameliora eficacitatea lor printr-o mai mare implicare a salariaților. Acest lucru nu trebuie să conducă la minimizarea evoluțiilor legislative

din anii '70, cum ar fi, de exemplu, legea din 13 iulie 1973, referitoare la rezilierea contractului de muncă pe o perioadă nedeterminată sau reforma tribunalelor de *Prud'hommes* din 1979, puternic recomandată în cadrul raportului Sudreau.

Principala explicație a acestei contradicții constă, de fapt, în distanța crescândă dintre afirmarea formală a dreptului de expresie și realitatea comunicării din cadrul companiilor. Această afirmație trebuie nuanțată în funcție de mărimea companiilor, sectoarelor de activitate, profilul salariaților la care ne referim și gradul de raționalizare al practicilor manageriale. Această evoluție trebuie să fie pusă în mod obligatoriu în raport cu numeroase alte fenomene, interne și externe companiilor.

Cu riscul de a enunța un lucru evident, e important să subliniem că, de fapt, contextul social influențează relațiile de putere pornind de la care se definesc raportul salarial și formele de comunicare socială. Oare mai este necesar să reamintim că extinderea unei armate de extrabugetari, a permis nu doar crearea unui climat constant de insecuritate, în cazul salariaților, dar și consolidarea puterii acestora, care, stăpânind informația economică, au fost în măsură să creeze și să gereze acest climat în avantajul lor? Am putea să-i obiectăm acestei aserțiuni faptul că ignoră dreptul la informare pe care, la nivel economic, legile Auroux le-au acordat comitetului de companie și comitetului economic de companie. Membrii comitetului de companie dispun, într-adevăr, de posibilitatea de la recurge la o expertiză externă companiei (Bartoli, 1994). Și aceasta, fără a neglija realitatea acestor menajamente, fără a fi nevoie să se frecventeze comitetul de companie și comitetul central de companie pentru a recunoaște că stăpânirea informației economice le revine le revine în mod obligatoriu direcțiunilor. Adesea, în PMI-PME, membrii comitetului de companie nu au pregătirea necesară pentru a discuta, cu adevărat, aspectele tehnice referitoare la gestionarea companiei și cu atât

mai puțin, alegerile strategice operate de către direcțiuni. În cele mai mari companii, în cadrul cărora membri ai comitetului de companie și ai comitetului general de companie dispun deseori de o pregătire care le permite să-și exercite rolul, conducerea dezvoltă astfel o gestionare strategică a informației care se bazează pe o calificare dovedită. Ea nu ezită să recurgă la consilii exterioare, specializate în practică. Plăcuțele anumitor cabinete de consultanți își afișează clar culoarea, propunând „activități de formare și de acționare" sub titlul evocator: „Managementul comitetului de companie".

Referitor la procesele de punere în concurență a salariaților și de selecționare a celor mai devotați cauzei manageriale, care au rezultat prin extinderea șomajului, nu este necesar să recurgem la analize lungi pentru a conchide că și aceștia au schimbat profund raporturile de forță, în sensul unei asumări a comunicării de către comitetele directoare ale companiilor, corelativ unei deposedări de formele anterioare de luare de cuvânt, bazate pe identitățile profesionale și pe interesele de clasă. Începând din acest moment, afirmarea dreptului de expresie al salariaților putea să fie cu atât mai clară, cu cât aceștia se confruntau cu o situație care nu le permitea să obțină un oarecare profit practic.

Nu există statistici referitoare la viețile private la care aduce atingeri și la speranțele năruite, însă experiența șomajului, nefiind rezumată doar la faptul de a fi privat de un loc de muncă, ci și ca orizont social și potențialitate pentru orice salariat, va fi structurat în aceeași măsură comportamentele colective (s-a ajuns la dorința de a prelungi foarte mult durata studiilor sau a vârstei medii la care oamenii decid să aibă primul copil), cât și conduitele individuale ale salariaților care muncesc.

În particular, este semnificativă mișcarea de fond care se întinde pe perioada ultimelor trei decenii și care întrerupe diminuarea regulată a numărului anual de zile de

grevă, a numărului de greve, a procentajului greviștilor în raport cu numărul de salariați, a duratei medii a grevelor, etc. (Naulin, 1998). Aceste date nu trebuie interpretate doar ca expresie a unei ameliorări a condițiilor de muncă sau a libertății de expresie, ci, mai ales, ca efect al unei accentuări a presiunii sociale asupra salariaților pentru care recurgerea la grevă în cadrul strategiilor de negociere devine o armă prea periculoasă și, respectiv, inaccesibilă. Programul complet de muncă și creșterea formează, de fapt, o zonă mult mai propice exercitării libertății de expresie în diversitatea registrelor sale, de la negociere la contestare, decât situațiile de șomaj și de extindere a precarității.

La acest plan îndepărtat, se alătură și evoluția structurală a salariatului (Andréani, 1998). Fenomenul de terțializare a vieții economice – dintr-un triplu punct de vedere, al dezvoltării sectorului terțiar, al creșterii importanței acestui sector în ansamblul locurilor de muncă și al creșterii contribuției sale la producerea bogăției (Gadrey, 1992) – are diferite repercusiuni. Această primă consecință se interpretează din trei unghiuri complementare: acea parte a salariaților care are predispoziție spre contestarea socială este cea care a înregistrat cel mai dur evoluția economică; cu aceeași ocazie, aceasta a fost deposedată de forța ei de rezistență și, respectiv, de identitatea sa de clasă socială (Terrail, 1990); transformările în organizarea muncii s-au operat în sensul unei neutralizări a locurilor de concentrare de muncitori, de unde ar putea să revină cel mai ușor contestarea.

În condițiile în care populația care muncește nu ar reprezenta mai mult de 27,3% din populația activă în 1999, aceasta se dovedește a fi cea mai afectată de șomaj, cu o rată de 15,1% și de 23,1% pentru muncitorii necalificați (INSEE, 2000, C.01-17). Acest fenomen de terțializare implică, de asemeni, o creștere a nivelului de calificare și o schimbare semnificativă a profilului socio-profesional al salariaților. Mai bine calificați, mai preocupați de a fi recunoscuți pentru

competențele lor, mai doritori să întrețină legături de cooperare cu cei care încadrează în muncă, aceștia din urmă sunt mai puțin susceptibili de a dezvolta comportamente contestatare.

Dimensiunea progresistă de a dezvolta comportamente contestatare trebuie, de asemenea, să fie ponderată prin măsuri precum eliminarea autorizației administrative de licență, în 1986, sau a ceea ce presupune și implică aceasta. Ținând cont de faptul că au fost afirmate drept motive ale eliminării acesteia, ineficacitatea sa și incompetența inspectorilor muncii în materie economică, trebuie să conchidem că această eliminare se datora și recunoașterii inutilității sale.

Această suplețe, chiar și corectată și încadrată printr-o serie de măsuri compensatorii, care viza protejarea salariaților de măsurile discriminatorii, are drept corolar lunga succesiune a planurilor sociale. Thomas Coutrot indica faptul că, dacă majoritatea salariaților cunoaște o relativă stabilitate a muncii, 75% dintre cei încadrați proveneau la sfârșitul anilor '90 din contracte pe durată determinată sau din interimat (Coutrot, 1999, p. 44). Pentru a lămuri acest tablou și pentru a conștientiza măsura extinderii precarității, pot fi adăugate două precizări: în cadrul sectorului terțiar, 70% dintre încadrări (cu excepția celor provizorii) se fac prin contract pe perioadă determinată; cei trei lideri ai muncii temporare, *Adecco, Manpower* și *VédiorBis* se numără printre primii zece angajatori francezi.

Evoluția dreptului muncii în materie de libertate de expresie trebuie, de asemeni, să fie analizată și la nivelul relațiilor dintre companii. Logicile de externalizare și de filializare se pot justifica printr-un complex de argumente economice. Nu avem nici o îndoială asupra motivelor care le alimentează: acestea provin tot dintr-o voință de a neutraliza orice nucleu de contestare, purtători de riscuri sociale și, mai ales, de a reduce costul social al muncii. Este ceea

ce exprima într-o formă foarte eufemizată, nota de prezentare a unui raport al secretariatului de stat din industrie: „Noile forme de relații industriale destind raportul de dependență dintre cel care primește ordinele și cel care le dă, echilibrându-l. Acesta din urmă acordă asistență, în măsura în care își exercită exigențele sale în special de natură tehnică, lăsând în totalitate la latitudinea celui care primește ordinele, gestionarea finanțării și a resurselor umane" (Secretariatul de Stat din industrie, 1996, p. 5). Ceea ce este externalizat nu reprezintă doar o activitate periferică în raport cu o activitate principală; și nu reprezintă neapărat o activitate nerentabilă, ci este, adesea, o sursă de riscuri sociale și organizaționale.

Această logică de externalizare reconstituie o diviziune foarte tayloriană a muncii: pe de o parte, activitățile de producție, de distribuție, de logistică, respectiv de comercializare și de gestionare care, pentru a satisface criteriile de rentabilitate, trebuie să fie supuse unui regim social mai strict. Totodată, această logică de externalizare și de recurgere la subtilizare constă în a face resimțită presiunea economică asupra salariaților care se regăsesc într-un context intern nesigur. Rezultă de aici două consecințe: raportul de forță angajator / salariat înclină în favoarea celui dintâi; dreptul muncii nu se mai aplică atât de riguros (absență sau cvasi-absență a delegaților sindicali, orare extensive, creștere regulată a normei de muncă, etc.). Părțile externalizate sau subtilizate ale activității sunt cel mai adesea cele care utilizează o mână de lucru puțin calificată, producând bunuri cu slabă valoare adăugată.

Această logică se dovedește totuși a fi larg răspândită dincolo de serviciile de curățenie, de întreținere sau de ospătărie: comunicare, gestionare, cumpărături, respectiv relațiile cu clienții fac, de asemeni, obiectul acestui tip de proceduri. În sens invers, mâna de lucru calificată, inserată în sectoarele cele mai rentabile va putea beneficia cu ușu-

rință de condițiile de muncă, în conformitate cu criteriile fixate prin dreptul muncii, în măsura în care va fi mai puțin preocupată să aștepte ca acestea să fie respectate, din moment ce poziția sa induce un tip de comportament conform așteptărilor celor care o încadrează.

Externalizarea se traduce fie prin recurgerea la companii cu activități secundare, de mărime modestă, avute în vedere de către cel care dă ordine, fie prin crearea *ex-nihilo* a unor societăți-filiale care nu sunt, adesea, decât niște ramuri de care companiea-mamă se separă în scopul de a le crește performanțele. Salariații care sunt supuși externalizării înregistrează frecvent o scădere a puterii lor de cumpărare. Ei îndură adesea condiții de muncă mai puțin satisfăcătoare, precum și presiuni mai puternice, în scopul de a satisface niște criterii de productivitate și de rentabilitate, fixate nu din interior, ci din exterior.

Astfel, în cazul *Usinor*[4], pentru operațiunile de menținere industrială tradițională, rata de accidente de muncă se dovedește a fi de trei ori mai importantă în cadrul activităților secundare. F. Kieffer, secretar general al Uniunii locale CGT din ținutul Montbéliard, constată: „La Peugeot, observăm apariția acestui tip de maladie (tulburări ale sistemelor osos și muscular) în cazul muncitorilor în vârstă de 40 de ani, având între 15 si 20 de ani vechime. La Delphi-Packard (având echipe specializate în cablaj, care lucrează pentru Peugeot), se regăsește același tip de maladie la femeile de 25 de ani, care lucrează acolo de doar 3 ani" (Devillechabrolle și Foulon, 2000). Anii '80 și '90 au înregistrat o veritabilă epidemie de tulburări ale sistemelor osos și muscular, care cuprind și bolile periarticulare, tendinitele, durerile de spate, cervicalgiile, etc. Acest fenomen explică intensificarea muncii. În anumite sectoare ale industriei, posturile de operatori le revin în exclusivitate

[4] Companie franceză de metalurgie. (n. trad.)

femeilor tocmai datorită caracterului lor „penibil", inerent repetitivității gesturilor de efectuat, ca și cum femeile ar suporta mai ușor suferința muncii, în mod indisociabil, fizică și psihologică și, în consecință, ar fi mai puțin susceptibile să conteste, din punct de vedere social, ceea ce bărbați, dacă ar fi puși să suporte aceleași condiții, ar respinge colectiv.

Denumirea de „parteneriat" nu disimulează decât foarte rar dependența economică a sectoarelor secundare, în ceea ce-i privește pe cei care dau ordine, a căror putere economică induce o adevărată hegemonie, așa cum dovedește impunerea frecventă a proceselor de certificare ISO. Posibilitatea de a lăsa responsabilitatea încheierii de contracte pe umerii unui grup cu metode manageriale dovedite constituie, astfel, o armă hotărâtoare în calea personalului. Stabilitatea și regularitatea obținute prin dominația economică exercitată de unul asupra celuilalt, în cadrul acestor relații de „parteneriat", explică faptul că ansamblul costurilor de tranzacție implicate de externalizare pot fi considerate neglijabile sau, în orice caz, inferioare costurilor induse prin concentrarea activităților.

Această logică explică și evoluția repartizării efectivelor salariale între 1975 și 1995, în funcție de mărimea companiei. Astfel, companiile foarte mici cuprindeau 18,4% din salariați în 1975 și 26% în 1995. În același fel, organizațiile mici cu 10-49 salariați trec de la 24,6% la 28,8%. Dimpotrivă, organizațiile mari (500 de salariați și mai mult) trec de la 20,7% la 11% (Bentabet, Michun, Trouvé, 1995, p. 25).

Toate aceste elemente de ordin contextual permit explicarea diferenței dintre afirmarea formală a dreptului de expresie și realitatea comunicării în cadrul companiei. Acestea reconstituie și alți factori interni vieții de companie, cum ar fi: dezvoltarea noilor strategii manageriale și rutinizarea muncii instituțiilor reprezentative pentru personal. Patronatul a știut să dezvolte în cadrul companiilor niște forme de guvernământ care dovedesc mai mult decât o

simplă adaptare la constrângerile legale. Din numeroase puncte de vedere, legile *Auroux* prelungeau evoluțiile deja începute, jucând astfel un rol de releu în extinderea managementului participativ. Faptul că încă din 1973 întrunirile CNPF au avut drept temă „Ameliorarea condițiilor de muncă" și că în decursul anilor '70, patronatul nu a încetat să aprofundeze această temă, traduce grija sa de a remedia elementele negative ale OST cum ar fi absenteismul, *turn over*-ul, cerințele în materie de calitate, dificultățile de inserție a tinerilor muncitori, etc.

În raportul său de evaluare referitor la aplicarea legilor Auroux, Michel Coffineau sublinia acest rol dublu, de motor și de concurent, jucat de către dreptul de expresie în scopul evoluției managementului (Coffineau, 1993, p. 31). Mari grupuri precursoare realizaseră deja structuri similare grupurilor de expresie: cercuri de calitate sau grupuri de progres. Alte companii au așteptat impulsul legislativ pentru a extinde aceste practici.

În fine, PMI-PME și sectoarele de activitate care solicită o mână de lucru puțin calificată înregistrează această evoluție fără prea mari schimbări. Nu există diferențe în acest punct al evoluțiilor specifice dreptului muncii și formelor de conducere în companie. Cele două converg prin efectele lor, datorită unei identități a obiectivului propus: implicarea crescândă a salariaților.

Iluzia participativă

Extinderea puterii instanțelor reprezentative pentru personal avea la bază un ideal de democratizare care nu mai ținea deloc cont de realitatea raporturilor sociale. A acorda putere reprezentanților personalului presupune într-adevăr ca aceștia să o poată exersa și să-și asume funcția lor de reprezentant. Or, în numeroase cazuri, în special în cadrul PME-PMI, un asemenea proiect provenea dintr-o utopie sau,

mai rău, dintr-o mistificare, constând în a crea o simplă iluzie a dialogului social. Dreptul muncii nu va fi fiind nici reflexul fidel, nici oglinda inversată a realității practicilor. El a însoțit evoluția organizațiilor și a conducerii acestora, răspunzând nevoilor care erau evidente prin simplul fapt al terțializării activităților, al modificării salariatului, al transformărilor modului de producție, etc.

Idealul comunicării, la a cărui promovare a contribuit dreptul muncii, corespundea nu concepției pe care sindicalismul de inspirație creștină a încercat de mai mult timp să o impună, ci, la modul general, intereselor și obiectivelor pe care direcțiunile companiilor și le-au fixat în materie de management, încă de la începutul anilor '70, înregistrând, astfel, eșecul formelor sociale anterioare.

Originile participării se dovedesc multiple, parțial întrepătrunse. Explicitarea lor ar necesita un efort important de investigare istorică. În lipsa acestora, e important să facem diferențierea dintre originile intelectuale care încep în anii '30 și reactualizarea acestei teme, pornind de la începutul anilor '70, sub efectul mai multor fenomene convergente. În anii '30, sindicalismul creștin a aprofundat și criticat principiile taylorismului și ale dezumanizării muncii care rezultă de aici, demarcând critici de inspirație marxistă, bazate pe concepte de alienare și de luptă de clasă. Acesta își propune o reformă a organizării muncii asociindu-i pe executanți procesului de producție: „bucuria muncii și chiar cheful de muncă depind de gradul de inițiativă pe care îl are munca – adică de participarea pe care muncitorul o dovedește în organizație prin propria muncă sau printr-o muncă de grup" (*La Vie Intellectuelle*, 1936, p. 368).

Anumite propuneri (cutia pentru idei, consiliile de uzină, munca prin finanțare care presupune responsabilizarea salariaților, în așa fel încât se face din aceștia un adevărat furnizor autonom pentru angajator) prefigurau deja orientările ulterioare ale managementului participativ. În anii '50,

și apoi '60, tema participării reapare sub o formă foarte diferită. Promovată de către gaullism, ea dobândește o dimensiune economică: a le da salariaților posibilitatea de a obține o parte din companiea lor și a-i face să devină interesați de profitul realizat. Această temă face obiectul ordonanței despre *participarea salariaților la roadele extinderii companiilor*, promovată în 17 august 1967.

La începutul anilor '70, tema participării își face din nou apariția. Atunci, aceasta desemna atât exprimarea salariaților, cât și implicarea lor în conceperea și elaborarea muncii. Datorită forței mișcărilor de contestare din cadrul companiilor, dar și datorită problemelor intrinsece legate de logicile tayloriene, patronatul s-a preocupat de a aduce răspunsuri în scopul remedierii tuturor acestor efecte negative (Diverrez, 1971).

Au fost astfel elaborate instrumente și metode diversificate, prezentate adesea sub diferite denumiri, în numele necesarei participări a salariaților: îmbogățirea sarcinilor; grupuri semi-autonome de producție; echipele de cercetare pentru ameliorarea condițiilor de muncă; cercetările colective de ameliorare (Metoda RCA elaborată de CEGOS); reuniunile de schimb (promovate de Asociația Întreprindere și Progres); cercurile despre calitate, a căror dezvoltare a fost tardivă în Franța; grupurile de progres (Bué, 1990). Aceste metode participative înregistrează succese foarte diverse. Ele traduc, în orice caz, preocuparea patronatului de a structura câmpul conduitelor individuale, în așa fel încât salariații să acționeze în mod natural și nu sub efectul unei oarecare discipline ineficace de atelier, în sensul unei creșteri a productivității și a unei ameliorări a calității.

În fața acestei extinderi a managementului participativ, sindicatele au adoptat o poziție critică pentru a preîntâmpina ceea ce percepeau drept o sursă de riscuri potențiale pentru buna funcționare a instituțiilor reprezentative pentru personal.

Prin tradiție, CGT-FO își menținea poziția sa și se opunea oficial oricărei forme de exprimare a salariaților, în afara căilor prevăzute cu acest efect. CGT și CFDT și-au modificat poziția, asumându-și revendicarea exprimării salariaților referitor la condițiile lor de muncă. În 1979, acestea au ajuns la un acord unitar care îi atribuia acestui drept de exprimare un statut de obiectiv prioritar.

Spre deosebire de numeroase experiențe participative provocate de patronat, această atribuire nu s-a soldat cu experiențe foarte semnificative. Ea nu putea implica decât o reluare a acestor teme în cadrul legilor referitoare la impunerea angajatorilor a necesității luate în considerare de acest drept cuvenit salariaților. De fapt, încă de la începutul anilor '70, ca răspuns la contestarea socială, puterile publice au avansat diferite propuneri. Legea din 27 decembrie 1973, referitoare la ameliorarea condițiilor de muncă și la crearea ANACT reprezintă consecința manifestă a acestui drept.

Această diversitate de fațete care caracterizează tema participării se explică prin existența unor interese contradictorii. Această constatare elementară necesită două precizări. Participarea s-a impus, înainte de toate, ca o politică alternativă pentru remedierea efectelor negative ale taylorismului și a premiselor crizei a ceea ce anumiți economiști au denumit „compromisul fordian"[5].

Ea reflectă preeminența strategiilor patronale în promovarea acestei teme. Cea de-a doua precizare se raportează la realitatea practicilor participative. Este important să constatăm că participarea, în sensul liberei exprimări a salariaților, s-a rezumat la afirmarea formală a unui drept, rar resimțit ca fiind o sursă de progrese efective de către salariați. În ceea ce privește practicile care au condus la acordarea unui loc real opiniei salariaților, acestea s-au aflat

[5] Acest compromis se referă la acceptarea unui loc de muncă înjositor, chiar „penibil", pentru un salariu ridicat. (n. trad.)

adesea la baza tacticilor manageriale. În ansamblu, această temă a participării rezultă dintr-o preocupare de a dezvolta noi forme de sociabilitate într-o situație de muncă de natură să satisfacă mai bine obiectivele producției. Ea explică, de asemeni, emergența noilor logici de gestionare, caracterizate printr-o voință de a raționaliza conducere salariaților în funcție de o dublă finalitate: consolidarea acceptabilității constrângerilor și neutralizarea efectelor contraproductive ale puterii.

Exemplul semnificativ pentru această reducere a participării la tacticile manageriale constă în intervențiile consultanților în cazul proiectelor referitoare la însoțirea schimbării, la realizarea noilor organizații sau la demersurile din domeniul calității. În diversitatea acestor cazuri, participarea salariaților se dovedește o condiție cerută și, respectiv, primordială. Este vorba, într-adevăr, despre a-i uni, a-i mobiliza, a le împărtăși, adică despre a accepta obiectivele fixate de către conducerea companiei și apoi de a le cere să se angajeze în realizarea procedurilor, fără discuție constrângătoare, care trebuie să le permită să satisfacă aceste obiective.

În acest sens, caracterul participativ al metodelor utilizate traduce necesitatea de a face acceptabile constrângerile producției și, în acest scop, necesitatea de a-i conduce pe salariați la a deveni prescriptori în exercițiu ai acestor constrângeri.

Interlocutorul sindical

Caracterul paradoxal al instituționalizării comunicării rezultă, de asemeni, din contrastul dintre recunoașterea interlocutorului sindical, apoi afirmarea rolului său în planul negocierii sociale și, simultan, slăbirea audienței diferitelor organizații sindicale față de salariați. Trebuie aduse câteva precizări pentru a discerne diferitele fațete ale realității

acestei evoluții, dintre care amintim: consecințele regulilor de instituționalizare; efectele situației economice și sociale; caracteristicile specifice sindicalizării, dar și în relație cu evoluția companiilor.

Legea din 27 decembrie 1968, referitoare la exercitarea dreptului sindical în companii, a fost interpretată în sensul unui progres social, din moment ce recunoștea, în sfârșit, în mod oficial, rolul sindicatului de actor liber să se exprime în companie. O dată cu legile Auroux, era precizată această evoluție, din moment ce delegații sindicali deveneau actori inconturnabili ai negocierii sindicale și interlocutori oficiali. Această instituționalizare a provocat reticențe din partea unui sector semnificativ al lumii sindicale. Cu excepția CFDT care înregistra, după Edmond Maire, acea „democratizare a vieții economice" pentru care militase, celelalte sindicate au dat dovadă de circumspecție. CGT și CFTC s-au pronunțat în favoarea acestei evoluții, însă au formulat rezerve referitor la două puncte esențiale: dreptul de exprimare al salariaților nu ar trebui să interfereze cu rolul sindicatelor; acest drept nu avea decât puțină valoare, dacă nu făcea obiectul unui efort veritabil de asumare din partea muncitorilor.

Doar CGT-FO a avut o poziție întrutotul ostilă. În principiu, această poziție consta în a sublinia, așa cum o făcuse A. Bergeron, că aceste legi nu făceau altceva decât să transpună sindicatul „în câmpul guvernanților, în timp ce acesta are drept misiune apărarea intereselor particulare ale celor guvernați". Și, în fapt, legile Auroux au avut drept consecință practică implicarea sindicatelor în luarea deciziilor (concedieri din rațiuni economice, reuniuni ale salariaților, etc.) care, dacă nu ar stăpâni resorturile acestora, ar trebui totuși să fie asumate drept rodul unei gestionări aparent democratică și, pe alocuri, legitimă.

Implicarea sindicatelor într-o formă, evident că limitată, de co-gestionare a avut cel puțin două consecințe: modifi-

carea poziționării militanților sindicali care trebuie să-și asum în același timp deciziile oficiale, ca produs al negocierii, și să piardă o parte din resursele lor anterioare, inerente luptelor sociale; destinderea, cu aceeași ocazie, a relațiilor dintre salariați și reprezentanții sindicali, percepuți mai mult sau mai puțin conștient ca niște pioni într-un joc din care, adesea, ei sunt primii care obțin profit.

În acest sens, instituționalizarea negocierii sociale a fost explicată printr-un fenomen triplu de canalizare a discursului revendicativ, de rutinizare a acțiunii sociale și de neutralizare a unei părți semnificative a conflictualității care, până atunci, existase în stare latentă. Recunoașterea sindicatului ca unic interlocutor oficial generează un fel de monopol al revendicării legitime. Orice alt discurs revendicativ se dovedește a fi *a priori* discreditat, din moment ce provine dintr-o expresie nereprezentativă și, în consecință, inadmisibilă.

Această evoluție a rolului sindicatului nu decurge doar din dispozițiile legislative și din consecințele lor practice. Ea se articulează și pe baza altor fenomene, întrevăzute în precedent. Evoluția companiilor, externalizarea, filializarea și, în general, extinderea șomajului și a nesiguranței nu au putut decât să contribuie la această slăbire a rolului contra-puterii sindicatelor. Unele dintre aceste fenomene proveneau din contextul economic și social. În acest caz, ele își exercită influența, în special asupra comportamentului salariaților.

Pentru a explica angajamentul sindical, A. Andolfatto și D. Labbé distingeau trei tipuri de motivații individuale: aderarea „utilitaristă" ca răspuns la o necesitate sau la un interes imediat; aderarea „introdeterminată", provocată de valori sau de un angajament militant; aderarea „extrodeterminată" care decurge din presiunea colectivului de muncă. Dacă analizăm în profunzime acest fenomen, cauzele care explică diferitele cazuri de aderare s-au transformat oarecum și, în anumite cazuri, au dispărut (Andolfatto, Labbé,

2000, pp. 15-18). Întâlnim încă aderarea utilitaristă. Ea ar reprezenta chiar jumătate din noile aderări. Acest fenomen manifestă eliminarea celorlalte forme de adeziune, în special de adeziune „introdeterminată". Dincolo de ipotezele mai mult sau mai puțin verificabile în punctul unei ipotetice pierderi de sens a militantismului sau a lipsei sale de adaptare față de noile logici de organizare a muncii, rezultă că, pentru fiecare salariat, riscurile profesionale inerente sindicalizării sunt departe de a fi însoțite de garanții sau retribuții (simbolice sau materiale) suficiente.

De altfel, este semnificativ că rata sindicalizării muncitorilor a devenit, pe parcursul câtorva decenii, strict inferioară noilor forme de putere care au știut să modifice raportul salarial într-un sens favorabil angajaților.

Și alte fenomene rezultă direct din strategiile patronale. Astfel, nu lipsesc companiile care, precum celulele biologice, dau naștere unui dublon pentru a nu fi nevoie să depășească marja fatidică de 50 de salariați, începând de la care compania trebuie să dispună de un comitet de companie și se expune riscului de implementare a unei secțiuni sindicale. Aceasta înseamnă a spune că puterea sindicală, chiar dacă se dovedește foarte slăbită și deposedată de o mare parte din resursele sale, păstrează, totuși, în cadrul PME-PMI, o funcție de superioritate.

Tot astfel, fantoma lui Trotsky, înviată recent prin dezvoltarea disidențelor cum ar fi SUD, gata să-i „aprindă" pe salariați, chinuie încă imaginarul departamentelor de resurse umane, în special al celor care lucrează în domeniul industriei sau al serviciilor. Anumite companii recurg, deci, la sfaturile specialiștilor în gestionarea riscurilor sociale, în scopul de a-și sensibiliza cadrele referitor la acest pericol și pentru a le forma în vederea neutralizării rapide a oricărei infiltrări din partea acestui dușman potențial. În ceea ce privește companiile care au știut să se sprijine pe evoluția mediului reglementar pentru a transforma în vector de co-

municare sau în instrument al politicilor participative ceea ce, inițial, se prezenta sub o formă de constrângere, acestea au avut nevoie să dezvolte o gestionare a relațiilor cu partenerii sociali, care să fie adaptați obiectivelor lor. Din acest motiv, ele au folosit o gamă largă de tactici: unele constau în a privilegia secțiunile sindicale și pe delegații care aveau o concepție asupra negocierii sociale conformă obiectivelor promovate de către companii; altele, mai radicale, constau în a se debarasa progresiv de toate elementele nedorite.

Oricare ar fi costul financiar inerent închiderii unui centru de producție sau unei condamnări de către tribunalele de *prud'hommes*, anumiți coordonatori preferă „să taie în carne vie", pentru a nu se expune riscului unei contaminări. Aceste alegeri luminează natura și limitele specifice oricărei politici de negociere socială.

Dezvoltarea cabinetelor de „vânători de capete" a indus, de asemeni, niște practici de informare care nu se orientează în sensul persoanelor din sindicate. Acestea din urmă se dovedesc *a priori* a fi ferite de orice vânătoare. Logicile de concurență dintre companii se opresc, adesea, la ușa departamentelor de resurse umane. Acestea din urmă nu ezită să-i contacteze pe omologii lor pentru a se asigura că nu există riscuri în momentul încadrării unui nou angajat. În ceea ce privește generalizarea de tip *turn over* ca mod de gestionare a resurselor umane, ea implică două lucruri: comportamente individualiste din partea salariaților care își administrează cariera fără a se îngriji prea mult de colectivul de muncă; constituirea de corpuri omogene de profesioniști pe sectoare de activități, pe meserii, în cadrul cărora selecțiile succesive consolidează aderarea la valorile promovate de către direcțiune și, în orice caz, neutralizează apariția comportamentelor contestatare sau opoziționale.

În acest context, slaba atracție a sindicatelor se explică prin procentele excesiv de scăzute ale sindicalizării în cadrul PME-PMI și în unele sectoare de activitate. Astfel, între 1976

și 1996, sindicatele au pierdut aproximativ două treimi din aderenții lor, fără a ajunge să-și mențină efectivele, cu excepția funcționarilor publici (Mouriaux, 1998). Procentul salariaților sindicalizați din sectorul privat nu depășea 3%. În anumite PME-PMI, se ajunge la o situație unică: doar conducerea pare să-și mai facă griji în legătură cu prezența sindicală pe care o favorizează adesea, probabil pentru a părea în conformitate cu legea și pentru a dispune de un interlocutor-releu, credibil la modul simbolic, pentru salariați și pentru inspecția muncii. Această grijă este cu atât mai transparentă în anumite companii, în care, în caz de probleme sociale, interlocutorul sindical poate juca un rol pozitiv în rezolvarea acestora. Adesea, salariații nu percep nimic altceva decât inutilitatea și dezavantajele acestuia: acceptarea termenilor negocierii așa cum au fost fixați de către conducere, captarea nemulțumirii, legitimitatea artificială, neutralizarea raporturilor de forță, riscul de a facilita realizarea intereselor particulare în deficitul celui general al salariaților, etc.

Situația de astăzi se dovedește a nu fi comună, dacă ne gândim la ceea ce se întâmplă în anii '70. Conducerile companiilor rivalizează astfel cu ardoare prin diferite forme de obstacole directe și indirecte puse în calea acțiunii sindicale, recurgând adesea la metode care recurg la utilizarea forței, pentru a intimida. În decursul anilor, doar numărul absenteiștilor a crescut în momentul alegerilor: alegerile pentru reprezentanții *prud'hommes* în tribunalele care judecă acele cazuri referitoare la probleme de muncă, alegeri ale comitetelor organizaționale. Pentru aceștia din urmă, numărul aleșilor care nu fac parte din sindicate, adică al celor care nu aderă la o organizație sindicală reprezentativă, a crescut în mod semnificativ, în raport cu aleșii sindicalizați. Acest număr reprezintă o majoritate de aleși în companii cu mai puțin de 100 de salariați. De fapt, acești aleși consensuali sunt mai puțin susceptibili de a se interesa

de dosarele referitoare la alegeri economice și strategice, pe care nu au competența necesară să le judece. Ei se limitează cu prudență la subiectele sociale și culturale a căror sarcină le este mai ușor atribuită. Acest fenomen se dovedește încă și mai pronunțat pentru instituirea delegațiilor personalului, din moment ce în 1994, 41% dintre aleși nu aparțineau nici unui centru sindical. Când știm că mai mult de 70% dintre organizații, având între 11 și 49 de salariați, nu-i cuprind pe delegații personalului (INSEE, 2000, C.02-15 și C.02-16), putem spune că în companiile cu mai puțin de 50 de salariați (și, într-o oarecare măsură, în companiile cu mai puțin de 100 de salariați), obligația salariaților de a se conforma legii nu este nici măcar prezentată prin recurgerea la artificii, ci doar ignorată.

Faptul că aceste companii sunt mai puțin controlate decât cele cu mai mult de 50 de salariați explică parțial situația dată. Evoluția acestor companii le revine unor controlori, puțini la număr, și nu inspectorilor muncii.

Acest declin al sindicalismului se explică, înainte de toate, prin caracterul eminamente deficitar al balanței de avantaje și dezavantaje pentru salariați. El decurge, de asemeni, și din factori endogeni. Luările de poziție ale anumitor organizații sindicale care au susținut circularul rigorii salariale din 1982, extinderea flexibilității muncii, instaurarea CSG, planul Juppé de reformă a securității sociale și, recent, proiectul de reformă a indemnizației de șomaj elaborată cu MEDEF nu puteau să genereze o asemenea rotunjire a salariului, nici măcar pentru militanți.

Pe alocuri, dacă diviziunile sindicale joacă la nivel național un rol negativ în perceperea diferitelor centrale, în planul local al companiilor, acestea atacă eficacitatea și coerența acțiunii. Trebuie să adăugăm și ascunderea militantismului în spatele consolidării aparatelor, precum și îmbătrânirea cadrelor sindicale, profesionalizarea acestora, complexitatea structurilor, influența logicilor de cooptare în

desemnarea responsabililor etc. (Labbé, 1996). O privire mai puțin binevoitoare ne-ar determina, în acest sens, la a sublinia conservatorismul clubului celor cinci[6].

Reprezentativitatea sindicală răspunde de niște criterii ieșite din uz (de exemplu, atitudinea din timpul războiului), puțin conforme ideii de reprezentativitate; rezultă de aici o situație în care sindicatele reprezentative (CGT, CGT-FO, CFDT, CFTC, CGC) se dovedesc mai interesate să-și administreze venitul decât să inoveze. Trebuie să spunem că avantajele care decurg de aici nu sunt deloc neglijabile: monopolul asupra negocierii, concesionarea mandatelor și a posturilor de conducere în diferite organisme, avantaje financiare care provin, în aceeași măsură, din subvențiile acordate de CNAM, din finanțarea formării profesionale, din puterile publice.

Opacitatea gestionării sindicatelor lasă, totuși, să transpară niște evoluții semnificative, în felul lor, din perspectiva strategiilor de acțiune folosite. „Cheltuielile administrative, observau D. Andolfatto și D. Labbé (*op. cit.*, p. 60), absorb mai mult de două treimi din bugetul obișnuit. La începutul anilor '50, acestea consumau cu jumătate mai puțin. Această creștere exagerată se explică, în special, prin explozia cheltuielilor de personal, dar și prin finanțarea localurilor mai vaste și mai numeroase, în prezent (...).

În contrapartidă, cheltuielile de „propagandă" au fost reduse considerabil. Informația sindicală, difuzarea broșurilor, afișele... constituie astăzi mai puțin de 10% din cheltuielile obișnuite, față de o treime cu jumătate de secol în urmă." Din această constatare rezultă cauzele distanței crescânde care separă aparatele sindicale de salariați. Ea infirmă, de asemeni, ideea conform căreia reculul sindical s-ar datora, practic, exclusiv unei lipse de resurse. Ea traduce lipsa de adaptare a universului sindical la evoluțiile socie-

[6] În Franța, există acum cinci organizații sindicale reprezentative, de aici și denumirea de „clubul celor cinci". (n. trad.)

tății. În momentul în care companiile au investit terenul comunicării, lumea sindicală pare să se fi dezinvestit de acest teren pe care se produce esențialul activității sale.

Acest fenomen se dovedește cu atât mai marcant, cu cât sindicatele par foarte dezorientate față de evoluțiile de îndeplinit. Majoritatea organizațiilor sindicale au dovedit necesitatea de a-și adapta modurile lor de acțiune pentru a face față noilor forme de management. Însă, abandonarea mobilizării tradiționale și a practicilor de propagandă nu a lămurit crearea noilor forme de acțiune. Această evoluție a fost realizată prin simplul import de tehnici de comunicare, rodate, de altfel. Astfel, CGT a abandonat orice referire la propagandă la începutul anilor '90, pentru a intra pe de-a-n-doaselea în era comunicării.

Dincolo de perplexitatea militanților și a aderenților față de evoluțiile care adoptă, adesea, forma unei renunțări la ceea ce făcea identitatea din sindicalism, această transpunere de tehnici, de discursuri și de valori care marchează trecerea de la propagandă la comunicare relevă, mai degrabă, dintr-o reproducere servilă sau dintr-o imitație palidă a unui fenomen de modă, decât din niște elaborări strategice veritabile de natură să contrabalanseze comunicarea managerială.

Ghidul comunicării sindicale pe care CFDT îl pune la dispoziție militanților revelă absența unui model alternativ, specific sindicalismului (CFDT, 1994). După ce a respins orice idee de propagandă, căci aceasta se presupune că face trimitere, în același timp, la un trecut revolut și la o pervertire a comunicării, acest ghid dezvoltă o prezentare care nu se lipsește de evocarea a ceea ce găsim, de altfel, și în manualele (slabe) de comunicare managerială. Este vorba, după acest ghid, despre a ne sprijini pe interesul public, despre a verifica înțelegerea acestui fapt, despre a fi credibil, despre a construi o imagine bună, etc. Bănuim cât de puțină utilitate au asemenea sfaturi pentru un delegat sindical, în

cadrul unei PME-PMI! Însă, e ceva mai rău de atât. Aderentul, salariatul, simpatizantul devin publicuri-țintă. Învățăm astfel să construim un plan de comunicare, ca și cum militanții sindicali ar dispune, adesea, de o bună stăpânire a timpului și de agenda lor de acțiune. Acest ghid nu relevă doar absența de reflecție asupra a ceea ce ar trebui să fie comunicarea sindicală în companii, ci dă dovadă și de o ignorare a problemelor reale pe care le întâlnesc aceștia, în companii, trebuind, în același timp, să se coordoneze cu salariații și să negocieze cu conducerea, tip de activitate care lipsește din acest ghid.

Reproducând astfel schemele de comunicare cele mai deformate și căutând să se sprijine pe acestea, sindicatele dovedesc o dublă slăbiciune, atât intelectuală, cât și strategică, în aprofundarea terenului pe care se joacă problematica socială.

O raționalizare în gestionarea socialului

Contrastul dintre extinderea tehnologiei de management și absența echivalentului pentru salariați determină interpretarea dezvoltării comunicării ca pe un proces de raționalizare în gestionarea socialului, cerut de evoluția modului de producție capitalistă. Dreptul muncii a însoțit aceste transformări cu raporturi sociale, adaptându-se noilor situații de muncă. Proiectat să se aplice fără distincție, acest drept nu disimulează diferențele care îl traversează și îl divizează. Prin aplicările sale, el contribuie, astfel, la instaurarea unei gestionări diferențiale a comunicării, care reconstituie două linii de partaj.

Prima dintre acestea se raportează la mărimea companiei: dreptul muncii recunoaște diferențe substanțiale în funcție de numărul de salariați angajați. Comunicarea internă ca ansamblu de practici codificate nu se impune decât începând din momentul în care mărimea companiei

satisface un criteriu numeric. Pragul de 50 de salariați se dovedește a fi de două ori semnificativ, din moment ce constituie limita pornind de la care angajatorii sunt obligați să respecte anumite practici de comunicare socială și, respectiv, salariații dispun de anumite drepturi în materie de negociere, de informare, de reprezentare a intereselor lor. Acest drept nu devine, așadar, constrângător pentru angajați, decât începând din momentul în care aceștia, tocmai datorită mărimii companiei, pot dezvolta o inginerie a socialului care plasează conducerea într-o poziție dominantă față de salariați, lipsiți de resurse comparabile.

Acest criteriu al mărimii presupune că companiile supuse unor constrângeri mai puternice pot beneficia, în contrapartidă, de specializarea sarcinilor și pot recurge la actori specializați (interni și / sau externi), care au drept misiune gestionarea socialului și a comunicării cu salariații. În plus, acest drept revine la instituirea unor proceduri care joacă un rol preventiv în gestionarea conflictualității, din moment ce contribuie la impunerea existenței unor locuri și a unor actori specifici, care se ocupă de orice negociere, canalizând, astfel, orice exprimare revendicativă.

O ultimă observație în acest sens: dreptul muncii se dovedește cu atât mai puțin constrângător, cu cât aplicarea sa nu are nimic sistematic. Câte mici companii cu mai mult de 50 de salariați nu dispun astăzi de un comitet de companie? Câte conduceri nu decid să-i desemneze pe salariații care merită să fie aleși ca delegați ai personalului? Câte companii se învârt în jurul pragului de 50 de salariați scindându-se în mai multe unități distincte sau externalizând o parte a activității lor? Câți salariați – „cadre" mai pot încă să considere că timpul lor efectiv de muncă este remunerat în totalitate? Și ce mai rămâne din constrângerile normative inerente aplicării dreptului muncii în companii în cadrul cărora acest drept poate fi ocolit sau, pur și simplu, ignorat? Această constatare nu își propune să denunțe o

situație care ar trebui să fie corectată în numele unei anumite idealizări a dreptului de muncă și a eficacității sale sociale. Ea sugerează, mai degrabă, că extinderea comunicării și formalizarea practicilor au avut la bază atât această diferențiere dintre companii în funcție de mărimea lor, cât și caracterul slab constrângător al normelor dreptului pentru angajatori.

Mai puțin aparentă, cea ce-a doua linie de partaj decurge din regimul de toleranțe indus de „complexitatea" sau de „bogăția" dreptului muncii pentru a relua calificările optimiste cele mai uzitate. În fapt, acestea din urmă nu fac altceva decât să traducă slaba sa lizibilitate. Și, până la urmă, cum poate un salariat să spere că va stăpâni această pluralitate de norme și de surse normative (legale, de reglementare, de jurisprudență, convenționale, contractuale) care ar trebui să îi reglementeze conduita personală și pe cea a angajatorului său? Pentru a contextualiza, poate el oare să indice că aplicarea convențiilor colective se dovedește, adesea, aleatoare, din diferite motive: obsolescență, caducitate, denunțare, absență a noului acord, etc.?

Ar mai trebui oare să amintim că doar avocații specializați, magistrații și unii reprezentanți ai departamentului de resurse umane care dispun de un timp suficient pentru a se informa reușesc, nu fără osteneală, să urmărească evoluția dreptului muncii, date fiind textele succesive de reglementare și cele de jurisprudență? Mai trebuie să adăugăm și opiniile unor observatori avertizați, care subliniază faptul că aplicarea acestui drept se dovedește mai aleatoare decât toate celelalte, întrucât este și mai supusă interpretării regulilor în funcție de cazuri eterogene și pe care jurisprudența o poate schimba rapid până într-atât, încât se modifică și bazele unei judecăți pronunțate anterior.

Dezvoltarea comunicării determină, deci, două fenomene: o accentuare a inegalităților în repartizarea resurselor cerute de stăpânirea regulilor care conduc jocul social; o deplasare

a strategiilor puse în practică de diferitele categorii de salariați, pentru a se adapta la această nouă realitate socială. Aceasta din urmă se caracterizează, în același timp, printr-o estompare a formelor anterioare de reglementare a raporturilor sociale și printr-o juridizare a acestora. Așadar, această dereglare nu înseamnă că dreptul muncii tinde să dispară sau să își piardă din importanță în ceea ce privește gestionarea raporturilor sociale, ci că teritoriul său de aplicare ține de numeroase schimbări, care au trei aspecte complementare.

Primul aspect al acestei evoluții constă în a-i priva pe salariații care, din punct de vedere social, sunt cei mai deposedați de garanțiile care erau fondate, anterior, pe raporturile colective de forță dintre salariați și angajatori, dintre sindicate și patronate.

În al doilea rând, individualizarea raportului salarial este însoțită de niște schimbări care le oferă acoperire salariaților care au un nivel socio-profesional mai ridicat, cu efecte mai puțin importante asupra condițiilor lor de muncă sau asupra apartenenței la o categorie profesională, decât asupra statutului lor de contractanți susceptibili de a alerga prin tribunale în cazul nerespectării acestei relații contractuale.

Cel de-al treilea și ultimul aspect al acestor transformări face trimitere la juridicizarea raporturilor sociale. Nu doar că recurgerea la arbitrajul de tip *Prud'hommes* se produce mai frecvent, ci și referirile la regulile de drept – explicite sau implicite – devin niște componente esențiale în strategiile pe care dezvoltă, în mod cotidian, actorii aflați în postura de angajați. Salariații se referă la aceasta în aceeași măsură ca armă defensivă, pentru a se prezerva de eventuale sancțiuni și ca armă ofensivă, pentru a-și valorifica propriul interes, în condițiile în care raportul de forță cu angajatorul lor se dovedește favorabil.

Și, reciproc, angajatorul se folosește de recurgerea la drept, ca armă defensivă pentru a sancționa un salariat care,

fie întâmplător, fie sub efectul constrângerii, încalcă anumite reguli, dar și ca armă ofensivă, pentru a neutraliza orice risc de punere în cauză. El se referă tocmai la incertitudinea pe care nu se lipsesc să o producă pluralitatea regulilor de drept și recunoașterea respectării sau a nerespectării lor.

În fine, această juridicizare marchează trecerea de la o gestionare negociată a raporturilor dintre salariați și angajatori, la o gestionare mai individualizată în cadrul căreia raportul particular față de regula de drept tinde să se substituie recurgerii la negocierea colectivă.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL AL II-LEA
Organizația comunicațională

Pentru a da seama de dezvoltarea comunicării în companii, ipoteza explicativă cea mai evidentă constă în a o raporta la depășirea organizării tayloriene a muncii și, la modul general, de fordism ca sistem de reglare a raporturilor sociale. Noile forme de putere, corelative apariției sale, își întind de fapt rădăcinile în zona cea mai adâncă a sistemului economic. Ele se înscriu în organizarea muncii, iar modurile de reglementare interne (instanțe de reprezentare și de dialog social) și externe (reglementare de către stat) în companie. În cadrul acestei noi configurații, comunicarea joacă un rol preponderent din moment ce apare în aceeași măsură ca instrument și condiție a reconstituirii raporturilor de producție și a relației salariale fordiene.

Prin gradul său de generalitate, această ipoteză prezintă și riscul de a disimula ansamblul factorilor practici care au prezidat aceste transformări din punct de vedere economic, tehnic și social. În aceeași măsură, ipoteza dată trebuie reținută cu prudență și are caracter de explicație definitivă. J.-P. Durand sugera că această evoluție cerea mai puțină reflecție interpretativă în termeni de ruptură și de schimbări de paradigme organizaționale, decât în termeni de transformări și de adaptare a sistemului productiv, sub efectul necesităților provenind din criza de acumulare a capitalului (Boyer, Durand, 1998, p. 68).

Emergența și apoi extinderea comunicării ar decurge dintr-o asemenea criză care ar fi indus punerea în practică a politicilor alternative fordismului, bazate pe o relansare a investițiilor spre noile tehnologii, pe o redefinire a gestionării resurselor umane, pe căutarea acelor secrete ale

productivității și punerea în practică a noilor sisteme coercitive de încadrare în muncă, mai bine adaptate riscurilor de contestare. Acestea s-ar articula cu raționalitatea de gestionare, cât și cu schimbările tehnice și organizaționale pe care le-au cunoscut companiile în ultimele decenii. Ele ar corespunde, deci, unei necesități economice, implicând o mișcare de reconfigurare a situațiilor de muncă și a raporturilor sociale care le însoțesc. Comunicarea s-ar înrudi, în acest sens, cu un nou mijloc de guvernare a muncii, contingent, din punct de vedere istoric, serviciului de producție.

Rezervele pe care le produce modelul de reglementare, aplicat comunicării, se referă în același timp la modalitățile acestei corelații și la iluziile pe care riscă să le implice. Importantă este, în primul rând, evitarea mistificării unui secret pretins al gestionării sau al organizării care ar explica succesul unei întregi economii, în multiplele sale dimensiuni sociale, financiare și respectiv politice.

A rezuma economia japoneză la *toyotism*, așa cum era la modă cândva, sau economia suedeză la *uddevallism*[7] constă în a opera o reducție singulară. Dacă metonimia dispune de o valoare poetică, ea nu se mai aclimatizează la rigoarea epistemologică. Numele de Henri Ford poate fi suficient pentru a caracteriza un model de reglementare, măcar atunci când îl utilizăm cu aceeași rigoare cu care numim noțiunea de fordism pentru a desemna, urmându-l pe Michel Aglietta, „matricea care s-a impus în Statele Unite și modelul macroeconomic stilizat care i-a fost asociat" (Aglietta, 1997, p.19) sau, și mai bine, dacă ne referim la analizele de pionierat pe care Gramsci le-a consacrat acestui fenomen (Gramsci, 1991). Nu putem totuși deduce de aici că niște ideal-tipuri de economie națională pot fi construite pornind tocmai de la sectorul automobilistic și de la modelele de organizare pe care acesta le dezvoltă. Faptul că Renault

[7] Ne referim la uzina Uddevalla, construită de Volvo în a doua jumătate a anilor '80, celebră pentru modelul de organizare pe care l-a experimentat (Auer, Riegler, 1990).

îi impune formele sale de management firmei Nissan nu înseamnă că economia franceză și companiile sale, în extrema lor diversitate, pot fi subsumate denumirii de „renaultism".

Trebuie să spulberăm încă o iluzie. Evident că Taylor a fost inventatorul taylorismului (Coriat, 1994) în sensul în care, prin sistemul său teoretic și prin lucrările sale, a explicitat principiile a ceea ce în epoca sa era considerată o organizație științifică a muncii, întrucât era cea mai rațională, din punctul de vedere al gestionării. Însă Taylor nu a fost inventatorul taylorismului, dacă desemnăm prin acest termen disciplina din ateliere, diviziunea muncii sau necesitatea de a extrage din forța de muncă un maximum de plusvaloare. Această precizare are importanța sa, întrucât sunt frecvente alunecările semantice care constau în a-i atribui lui Taylor statutul de Creator *ex-nihilo* al unui tip de organizare a muncii pentru care el nu a făcut altceva decât să expliciteze și să sistematizeze câteva principii. Această atribuire răspunde unei funcții mitologice. Ea permite conotarea în termeni negativi a trecutului în profitul unui prezent idealizat care s-ar rezuma la un proces vrăjit de emancipare, în ceea ce privește toate punctele slabe ale taylorismului.

Spulberarea acestei iluzii ne permite să lărgim câmpul analizelor, observând în ce tinde să fie depășit (adică fie respins în țările subdezvoltate sau mai puțin dezvoltate care dispun de o mână de lucru numeroasă, fie edulcorat în scopul de a fi acceptabil pentru lucrătorii din țările dezvoltate) taylorismul prin aceeași mișcare ca și fordismul, în condițiile în care voința de a raționaliza organizarea muncii, de a formaliza sarcinile și procedurile, de a ameliora productivitatea nu s-a pierdut, ci, dimpotrivă, s-a deplasat, s-a consolidat și metamorfozat, pentru a putea fi aplicată unor noi tipuri de producție unor noi sectoare de activitate, dacă taylorismul, așa cu a putut fi el elaborat ca referință la producția industrială standardizată necesită muncitori supuși doar la logica *procesului*. În aceeași măsură, a vorbi despre un compromis fordian referitor la faimoasele „*Trei-*

zeci de glorioase" relevă dintr-o altă mitologie, care reduce la tăcere trei serii de elemente: luptele care explică ansamblul eventualelor progrese sociale consimțite de patronat; faptul că puterea de cumpărare în 1950 nu reprezenta decât 60% din totalul pe anul 1938 și că durata săptămânală a muncii se situa în jurul celor 49 de ore, în timp ce înainte de război însuma 40 de ore; în sfârșit, rata de exploatare a forței de muncă ce a crescut considerabil între 1947 și 1962 (Di Ruzza, Duharcourt, 1995).

A referi emergența comunicării la un nou model de reglementare socială sau la depășirea modelului fordian constă în asumarea a altor două riscuri: a rezuma diversitatea formelor de „comunicare-putere" la apariția unui nou tip de organizare a muncii; a presupune că formele anterioare au dispărut oarecum sau că au devenit desuete, fără a analiza în ce măsură sunt supuse concurenței formelor alternative și că evoluează în funcție de grade diferite, inerente economiei sectorului la care se referă. În plus, elaborarea și apoi aplicarea unui asemenea model tinde să oculteze permanența faptului salarial în dubla sa dimensiune, economică (cum pot fi maximizate ratele de profit printr-o reducere a costurilor salariale?) și socială (cum pot fi coordonate conduitele în scopul de a crește productivitatea muncii?).

Emergența comunicării se articulează pe baza unei evoluții a raporturilor salariale care se dovedește plurală, variind în funcție de natura sectoarelor de activitate, de gradul lor de maturare socială, de rentabilitatea capitalului investit și de intensitatea relațiilor de putere din cadrul lor.

Așadar, este mai puțin vorba despre depășirea sau despre perimarea unui model exclusiv de organizare, decât despre emergența unor modele legate de noi sectoare de activitate și de noi logici de producție. Și dacă se produce o eliminare a taylorismului, aceasta se întâmplă pentru că acesta din urmă este legat intrinsec de organizarea muncii în industrie. De îndată ce producția industrială se dovedește a fi subminată de o producție de servicii, de „imaterial", care devine astfel motorul economiei, măcar în ceea ce privește țările

care au cele mai avansate economii, taylorismul îmbracă alte forme. În acest moment, apare necesitatea unor noi discipline, din două motive: terțializarea impune aplicarea modelelor de guvernare a muncii conform exigențelor unei producții de servicii; prin schimbările sociale și așteptările pe care le produce asupra salariaților, această terțializare induce în sectoare în care în care s-a extins organizarea tayloriană, necesitatea de a le „îndulci" pe acestea, de a le atenua rigoarea.

În acest sens, caracterizarea generală a unei ere „post-tayloriene" trebuie să evite iluzia unei interpretări teleologice care ar consta fie în a nu reține decât contradicțiile taylorismului și necesara lor depășire, fie în a considera această evoluție ca fiind rezultanta mecanică a progresului social și al ameliorării condițiilor de muncă.

O nouă informație economică?

Producția se realizează în locul în care se materializează influența comunicării. Acest fenomen transpare în redefinirea logicilor (tayloriene) de producție: standardizarea *proceselor*, împărțirea sarcinilor, scăderea costurilor de producție, creșterea productivității muncii, etc. Accentuarea acestor logici ar fi condus la „o epuizare a rezervelor de productivitate bazate pe economiile la scară largă, și pe intensitatea directă a muncii" (Du Tertre, Santili, 1992, p. 123). Ea ar aduce drept soluții economiile de flexibilitate, vizând raportarea costurilor fixe al unui număr mai mare de produse la o intensificare „indirectă" a muncii, bazată pe reglementarea fluxurilor și pe coordonarea actorilor. Cu alte cuvinte, ea ar implica o criză a acumulării de capital inerentă limitelor și efectelor contra-productive a acestor obiective de raționalizare. Din acest moment, acestea din urmă nu vor mai fi pur și simplu respinse, ci, mai degrabă, completate printr-o serie de elemente de corijare. Gradul excesiv al standardizării proceselor și împărțirea sarcinilor, inerentă diviziunii muncii, ar fi atenuate printr-o recalificare a muncii

pentru salariații însărcinați cu niște activități foarte repetitive, precum și printr-o extindere a polivalenței. Ca răspuns la dificultatea de a satisface obiectivele de reducere a costurilor de producție și de creștere a productivității, ar veni ca o supraimpresie niște obiective de ameliorare a calității și de cercetare / dezvoltare.

Toate aceste trăsături constituie tot atâtea elemente explicative pentru extinderea practicilor de comunicare din moment ce denumesc o organizare a muncii, ale cărei principii cer mai multe schimburi de informații, mai multă cooperare, o punere în comun a cunoștințelor de mai mare amploare.

Anii '70 au înregistrat, astfel, emergența unei noi conjuncturi istorice. Aceasta din urmă se caracterizează prin convergența a trei serii de factori: necesara reexaminare intelectuală a concepțiilor (taylorism – fordism) care fuseseră puse în valoare până în acel moment, sub efectul contestării sociale și al limitelor operaționale ale acestora; orientarea producției spre diferențierea și calitatea produselor fabricate; în fine, dezvoltarea noilor procese tehnice, bazate pe tehnologii de informare și de comunicare.

În scopul de a satisface obiectivele de dezvoltare, de a ajusta oferta la cererea clienților și, mai ales, în scopul de a raționaliza producția adaptând-o la fluctuațiile pieței, principiile distribuției au fost oarecum inversate: aceasta nu mai are drept funcție doar desfacerea mecanică a producției, ci de a fixa și de a impune normele unei producții structurate din aval. Titlul unei cărți pe care B. Coriat a consacrat-o metodelor japoneze de organizare, rezumă această evoluție: *Penser à l'inverse* (Coriat, 1991).

Aceste fenomene întrerup terțializarea activității economice care se traduce printr-o încercare de intensificare a acumulării capitalului și implică dezvoltarea unor activități cu o puternică valoare adăugată. Acestea presupun și mobilizarea tuturor mijloacelor de comunicare, ce permit creșterea performanțelor în companii. J. Lojkine lansa, în acest sens, ipoteza unui nou salariat informațional (Lojkine, 1999).

Pornind de la constatarea faptului că mai mult de două treimi din activitățile umane în țările dezvoltate nu sunt centrate pe transformarea materiei (agricultură și industrie), ci pe prelucrarea informației și pe activitățile de serviciu, el adăuga, pentru a susține această ipoteză, două observații: profesiunile din domeniile sănătății, educației, comunicării și serviciilor din companii s-au dezvoltat cel mai rapid în ultimii treizeci de ani; munca necalificată, ca dealtfel și munca puțin calificată se transformă, în sensul că cere din ce în ce mai adesea o stăpânire a noilor tehnologii de informare și comunicare, capacitatea de lucru în echipă și de a relaționa cu clienții.

Trebuie, bineînțeles, să nuanțăm această informație, întrucât procentul salariaților care utilizează un calculator variază puternic în funcție de categoriile socio-profesionale. Acest fapt traduce persistența unei diviziuni tayloriene a muncii. În 1998, nouă din zece cadre și angajați din domeniul administrației lucrau, măcar ocazional, pe calculator, în timp ce în cazul lucrătorilor din domeniul agricol și pentru muncitorii necalificați, proporția era de 1 la 10 (Secretariatul de Stat pentru Industrie, 1999).

Această nouă informație organizațională, socială și tehnică, se articulează pe baza a unui anumit număr de inflexiuni ale raționalității de gestionare. Principiile pe care se bazează organizarea taylorianã nu sunt invalidate, ci ponderate prin recunoașterea unor noi factori. Obiectivul scăderii costurilor de producție nu se mai poate rezuma la economii la scară, chiar dacă se impune cu aceeași forță. El trebuie să integreze, de asemeni, costurile induse prin non calitate sau handicapul unei absențe de diferențiere suficientă a ofertei. P. Lorino sublinia adaptarea necesară a sistemelor de gestionare tradițională care, adesea, se mulțumeau să gereze costurile, neglijând valoarea, sancționată de piață (Lorino, 1991). După ce insistase pe relativitatea calculelor costurilor și pe a distincțiilor operate între costuri directe și costuri indirecte, costuri variabile și costuri fixe, autorul arăta, de asemeni, că evoluția producției, a logicii

și a naturii sale, necesita noi instrumente operaționale de gestionare de natură să satisfacă pilotajul companiei post-tayloriene.

Prezentate în linii mari, aceste evoluții ale activității economice desemnează diferite obiective, referitoare la ameliorarea productivității și a calității, a eficacității colectivului de muncă, a operaționalității ofertelor comerciale, etc.

Noile ajustări organizaționale vor răspunde tocmai la aceste obiective, mai bine cunoscute sub numele de: gata la timp, *kaizen*, cercuri de calitate, echipe autonome de producție, forme, practici și tehnici de comunicare.

Rațională de gestionare și noi configurații organizaționale

Aceste noi configurații organizaționale pot fi înțelese din două unghiuri diferite: pornind de la transformările pe care le-au cunoscut diferitele etape ale procesului de producție (menținerea, gestionarea stocurilor, gestionarea fluxului și circulația informației, logistica, etc.); în funcție de principiile care ordonează sau orientează activitatea (flexibilitate, integrare, coordonare, operaționalitate, etc.).

Numeroase lucrări publicate pe aceste teme se regăsesc în toate vitrinele din sălile de așteptare ale gărilor și aeroporturilor. Fiind de o calitate foarte variabilă, acestea oferă o expunere sumară, dar semnificativă, a metodelor promovate, pe care le regăsim, în parte sau în totalitate, puse în practică în cadrul companiilor.

Obiectivele urmate se rezumă întotdeauna la câteva întrebări elementare: cum se poate realiza productivitatea? Cum pot fi diminuate costurile de producție? Cum poate fi ameliorată operaționalitatea procedurilor? Etc. Aceste lucrări pot fi considerate o sursă de informare asupra a ceea ce tinde să fie pus în practică în interiorul companiilor, dar și o expresie negativă a preocupărilor specifice comitetelor directoare ale companiilor cărora li se adresează.

În interiorul acestei producții editoriale, o categorie de lucrări merită, totuși, să fie luată în considerare. Este vorba despre numeroasele cărți consacrate, de la începutul anilor '80, metodelor japoneze de producție. Dacă ar trebui să ne ferim de presupunerea că aceste cărți au un impact direct și mecanic asupra evoluției companiilor franceze, ele pun în lumină, în același timp, și unele transformări esențiale ale sistemelor de producție și, în orice caz, traduc preocupările cadrelor din companii.

Rezumat adesea la *kanban*, modelul japonez a beneficiat de publicitatea sistemului Toyota. Printre punctele-cheie lansate de anumiți autori (în special Shingo, 1983; Imai, 1990; Ohno, 1990), rezultă că originalitatea metodei Toyota ține în mare măsură de transformarea economică operată. Aceasta din urmă nu pornește de la costurile și beneficiile înregistrate pentru a deduce de aici prețul de vânzare, ci de la piață și de la definirea prețului de vânzare în cadrul acesteia, pentru a reduce apoi la maximum costurile de fabricare, în scopul de a crește beneficiile.

Astfel prezentat, raționamentul pare să funcționeze de la sine. El se dorește purtător al unei inovații importante, din moment ce prețul de vânzare nu mai este o rezultantă, ci o informație brută inițială. Această inversare simplă a logicii de gestionare induce o transformare profundă, din moment ce toată producția se va ordona în funcție de acest principiu, adică în jurul primatului relației comerciale, care, din rezultantă se transformă în punct de început al producției.

Metodele de organizare și de gestionare care decurg din această inversare își datorează o mare parte din difuzarea lor zelului consultanților, apostoli ai schimbării, care au făcut din acestea caii de bătaie ai succesului pe lângă cei care decid, pentru care orice plan de transformare, chiar și aleatoare, se prezintă drept o oportunitate, permițând redistribuirea rolurilor și consolidarea pozițiilor lor. Ele implică, în același timp, și niște schimbări importante. Astfel, obiectivul de reducere a prețului de producție se traduce în termeni

de gestionare a stocurilor și a fluxurilor. În spatele exotismului denumirii *kanban* care desemnează pentru Toyota o fișă ce îndeplinește o funcție triplă de bon de prelevare, de ordin de transfer și de ordin de fabricare, transpare o voință de raționalizare a producției, bazată pe circulația informației între operatori.

Acest sistem de informare prin fișe permite realizarea la timp, altfel spus, stăpânirea reglementării liniilor de fabricare și satisfacerea obiectivelor variabile de producție. El permite și limitarea implicării lucrătorilor încadrați în realizarea sarcinilor de control. El contribuie, în fine, la eliminarea risipelor, la reducerea stocurilor la strictul necesar și la înregistrarea de câștig în productivitate. Însă, presupune ca în cadrul sistemului de producție, impulsul să nu mai vină din amonte, ci din aval, iar gradul de informare mai eficace datorită fișelor să permită, astfel, pilotarea sistemului funcțional al pieței.

Lucrările care prezintă sistemul *kanban* insistă mai rar pe implicațiile realizării la timp pentru ce care îl trăiesc (Satoshi, 1976). Dacă există totuși productivitate, aceasta se întâmplă pentru că individul, legat de locul său de muncă, este supus conform lanțului tradițional, la imperativul de satisfacere a constrângerilor de producție, respectând ritmul care îi este impus. Acest ritm devine mai alert, o dată cu presiunea colectivului de muncă; circulația informației se traduce pentru muncitor prin niște joncțiuni de satisfacere a nevoilor de producție în timpul dorit.

Obiectivele de raționalizare a producției printr-o mai bună gestionare a stocurilor și a fluxurilor implică, în acest sens, recurgerea la tehnici de mobilizare a muncitorilor. Astfel, se afirmă rolul nepărtinitor al comunicării. În cadrul acestei raționalizări a producției, logistica devine o cheie pentru ansamblul sistemului productiv. Ea se bazează pe o gestionare integrată a fluxurilor de informații care structurează ansamblul fluxurilor fizice (de mărfuri) și condiționează controlul unei producții astfel raționalizate. Stăpânirea lanțului logistic se traduce printr-o reducere a costurilor de

funcționare, de cumpărare și de stocare (Le Denn, 2001). Ea contribuie în acest fel la ameliorarea reactivității pe piață, la favorizarea diversificării producției, la creșterea operaționalității schemelor de aprovizionare și de distribuire, etc.

Tocmai originea cuvântului „sabotaj" amintește până unde întreținerea mașinilor a constituit întotdeauna o miză strategică pentru producția industrială. După această logică, întreținerea ar deveni o sursă de profit (Souris, 1990) sau, în orice caz, de pante ale productivității. Această evoluție se traduce prin trecerea de la o întreținere curativă, care se referă la remedieri în caz de incidente sau pană, la o întreținere preventivă. Obiectivul său constă în a anticipa și în a acționa în amonte, în așa fel încât să se evite orice întrerupere sau limitare tehnică a producției. Obiectivul de a nu înregistra nici o pană ar conduce la o întreținere predictivă, care se referă la dezvoltarea unei gestionări raționale și programatice a întreținerii. Aceasta implică, din partea actorilor, un cadru formalizat și niște acțiuni care depășesc limitele unei întrețineri preventive rutinizate. În spatele acestor schimbări funcționale, transpare o redistribuire a rolurilor și a competențelor actorilor. Întreținerea preventivă (respectiv predictivă) vizează rentabilizarea aparatului productiv printr-o diminuare a timpului de întrerupere a funcționării mașinilor, sprijinindu-se, de exemplu, pe realizarea de operațiuni în timp mascat. Ea implică mai ales o recalificare a operatorilor. Ea le repartizează sarcini de întreținere, atribuite, în general, serviciilor sau actorilor specializați. În contrapartidă, această creștere a sarcinilor și a misiunilor repartizate operatorilor cere din partea lor aptitudini adecvate cooperării și schimbului de informații. Ea presupune o raportare reflexivă la propria practică, ce decurge din responsabilizarea lor.

Organizarea în echipă autonomă sau semiautonomă a producției și dezvoltarea cercurilor de calitate prelungesc logica acestor transformări. Dacă acestea ar fi considerate ca expresie a unui progres social și a unei ameliorări a condițiilor de muncă, ele răspund, înainte de toate, la două

problematici esențiale ridicate de OST, adică: lipsa de implicare a salariaților supuși unor sarcini repetitive și, corelativ, importanța crescândă a costurilor non calitate. Grija de recalificare parțială a muncitorilor se manifestă tocmai pentru a limita *turn over*-ul, pentru a reduce absenteismul și pentru a-i mobiliza pe salariați, în funcție de obiectivele împărtășite, iar aceasta nu s-a impus imediat la sfârșitul anilor '80.

Dacă istoria acestei recalificări a muncii rămâne de întreprins, rezultă că lucrările *Tavistock Institute* din anii '60 constituie baza intelectuală a acestui demers socio-tehnic (Trist, Higgin, Murray, Pollock, 1963).

Atunci când uzinele *Volvo* au fost luate drept model, acest lucru s-a întâmplat în mare măsură pentru că ele aplicau o concepție similară constând în a organiza munca în grupuri semi-autonome. În ceea ce privește cercurile de calitate, apărute în Japonia în cadrul atelierelor *Toyota* (Shimizu, 1999), pentru rezolvarea problemelor de fabricație, ridicate de importarea OST după cel de-al doilea război mondial, acestea s-au lărgit spre problemele de întreținere, de preț de producție, de securitate, etc. ele participă la aceeași dinamică, la aceeași grijă de implicare a muncitorilor și de afirmare a individului în cadrul grupurilor restrânse. Importarea lor în Franța a cunoscut momentele sale de glorie în anii '80.

În orice caz, echipele autonome de producție și cercurile de calitate induc noi practici și, mai ales, noi relații între actori, în cadrul colectivelor de muncă. Primele au la bază principiile de cooperare și de coordonare dintre membrii echipelor, altfel spus, ceea ce fusese exclus din cadrul OST, respectiv: comunicare interpersonală în situație de muncă. Ceea ce anterior putea fi perceput ca o posibilă sursă de hoinăreală sau ca un timp pierdut pentru producție, devine un mijloc de mobilizare și de implicare a muncitorului, în cadrul unui colectiv de muncă. Cercurile de calitate, dincolo de diversitatea formelor și obiectivelor lor, au la bază schimbul de informații, cooperarea dintre actori, în scopul de a ameliora procedurile și de a diminua costurile de non calitate, de a îmbunătății condițiile de muncă și de a garanta

astfel o implicare crescută a muncitorilor. Prin extinderea acestor proceduri, P. Zarifian a construit un ideal-tip de model organizațional pe care l-a denumit *firmă cooperativă* (Zarifian, 1993). Aceasta din urmă se caracterizează printr-o muncă structurată în jurul unor celule, parțial autonome, printr-o reunire a funcțiilor, printr-o extindere a dialogului, printr-o implicare în jurul unor proiecte de federalizare și o difuzare la scară mai largă a informației.

Flexibilitatea: imperativ al producției

Idealul de *flexibilitate*, promovat simultan de teoreticienii științelor gestionării și încadrării în companii se prezintă mai întâi ca un imperativ pentru noile forme de organizare. El răspunde necesităților care decurg din producția în fluxuri întinse pe serii scurte, urmând fluctuațiile cererilor și ale pieței. Flexibilitatea unui sistem trebuie să permită evitarea rupturilor de stoc, în caz de cerere puternică neprevăzută. Ea trebuie, de asemeni, să garanteze o capacitate de relansare rapidă a producției, în cazul invers al unei scăderi a cererii, în scopul de a nu înregistra costuri suplimentare inerente inactivității salariaților, imobilizării stocurilor sau lipsei de ocupație a unei părți a aparatului productiv. Ea îi corespunde, în fine, unei încercări de adecvare între sarcina de muncă efectivă și costul forței de muncă mobilizate.

Extinderea flexibilității are la bază trei tipuri de suporturi: *suportul structural*, care se referă la resursele materiale și umane; *suportul organizațional* care face trimitere la capacitatea de adaptare a acestor resurse în cadrul unui sistem de producție; *suportul logistic*, decurgând din posibilitățile inerente gestionării fluxului care irigă acest sistem (Everaere, 1997).

Flexibilitatea suportă diferite calificări care nu disimulează efortul științelor gestionării de a conferi un înveliș de scientificitate unei prenoțiuni. Ea traduce grija direcțiunilor de a dispune de resursele de care au nevoie și de a uza de acestea în sensul unei raționalizări a producției.

Flexibilitatea poate fi calificată drept *strategică*, în sensul în care ea face trimitere la capacitatea de adaptare a companiilor, la mediul său economic. Ea se poate baza alternativ sau concomitent pe produsele fabricate, pe caracteristicile lor secundare în cadrul unei aceleiași game, pe elementele care compun produsul, pe rularea produsului, pe volumul producției. Ea poate, în acest sens, să fie calificată drept *operațională*, în măsura în care se sprijină pe niște aranjamente interne care survin ca răspuns la variațiile activității, în scopul de a limita timpul mort (schimb, întreținere, reorganizarea liniilor, etc.). Ea mai poate fi calificată drept *dinamică*, în opoziție cu o flexibilitate statică, în pofida voinței de a stăpâni un mediu instabil. Toate aceste definiții converg, în orice caz, pentru a se rezuma la o capacitate unică de rentabilizare a aparatului productiv, de limitare a costurilor salariale și de creștere a ratelor de profit.

Acest ideal de flexibilitate promovat de management la rang de imperativ se traduce prin existența diferitelor sistematizări organizaționale existente. Însă, el implică și niște modificări ale condițiilor de muncă. Un teoretician al științelor gestionării (Tarondeau, 1999) regreta, astfel, că opinia publică nu a reținut decât flexibilitatea cantitativă, aplicată muncii și angajării.

Trebuie să spunem că dacă flexibilitatea organizației s-ar rezuma la sistematizări organizaționale și tehnice care nu afectează decât rentabilizarea investițiilor materiale, nu ar mai fi loc de nici o polemică. Științele gestionării nu ar mai fi avut, cu siguranță, posibilitatea de a sistematiza teorii pe seama scientificității conceptului. C. Fargeot și F. Rey aminteau că „pentru o bună parte a patronatului – iar raportul Borotra, declarațiile UIMM și ale CNPF dovedesc acest lucru – flexibilitatea înseamnă simplificarea procedurilor de concediere și lărgirea procedurilor de modulare a timpului de muncă (cel mai adesea fără a-l reduce) și, eventual, modificarea contractelor de muncă" (Fargeot, Rey, 1997, p. 20). Pentru această stare de fapt, este semnificativă inversarea poziției patronatului asupra problematicii negocierii

sociale (Bernard Brunhes Consultants, 1997, pp. 28-29). Dacă descentralizarea este la ordinea zilei, însoțită de voința de a dezvolta negocieri pentru fiecare caz în parte, pentru fiecare companie în parte, aceasta se întâmplă în special pentru a favoriza dezvoltarea flexibilității, obținând, mai ales pornind de la acordurile asupra planificării și reducerii timpului de muncă, posibilitatea de a organiza orarele și activitățile după criterii exclusive de gestionare.

În aparență, acest nou imperativ al producției nu presupune decât o mai mare flexibilitatea salariaților care trebuie să se adapteze variațiilor de activitate: muncă sezonieră, orare flexibile, extinderea contractelor de tip *part-time*, etc. De fapt, ea implică o mai mare precaritate și o extindere a polivalenței. Sectoare precum distribuția sau lanțurile de restaurante de tip *fast-food* au dovedit deja acest lucru. Aproape jumătate din cele 140.000 de casiere din domeniul distribuției pe scară largă lucrează deja în regim *part-time*. Ele beneficiază, de asemeni, de o amplitudine zilnică superioară sau egală cu cea de care se bucură salariații în regim *full-time*, datorită lungilor momente de ruptură care separă adesea, într-o aceeași zi, două schimburi de muncă. Angajatorul face, astfel, să prevaleze interesul său în trei sensuri: flexibilitatea îi permite să ajusteze perfect forța de muncă cerută la volumul de activitate și la variațiile acesteia; el evită, în acest fel, supracosturile induse de orice formă de recurgere la ore suplimentare, dispunând de un potențial important de ore complementare; el poate, în fine, să intensifice munca prin concentrarea sarcinii maximale pe intervale orare din ce în ce mai scurte.

În aceeași măsură, munca în restaurantele de tip *fast-food* constituie paradigma unui „mic loc de muncă": 80% din cei 30.000 de salariați de la *McDonald's* lucrează în regim *part-time*. În acest domeniu, se generalizează practici ilegale: presiuni la adresa oricărei forme de sindicalizare, exceptând reprezentările de fațadă; „depunctare" prin prezența la locul de muncă, în caz de scădere a frecvenței; orare care depășesc

cu mult cele 35 de ore retribuite pentru agenții în regim *full-time*, însărcinați cu încadrările, etc.

Domeniul hotelier și domeniul restaurantelor prezintă, în general, situații similare: ucenicii care lucrează aproximativ 70 de ore pe săptămână, adică mai mult de 12 ore pe zi, având sarcini fără legătură cu formația lor, pentru un salariu derizoriu; caracterul aleator al activității, cu numeroase contracte sezoniere; diminuarea puterii de cumpărare în cazul normei întregi, pentru anumite categorii de salariați; instaurarea contractelor pe sarcini, care în cazul curățeniei pentru domeniul hotelier implică automat salarii inferioare SMIC-ului, etc.

În companiea flexibilă de tip industrial, salariații suportă adesea consecințele planificărilor organizaționale. Flexibilitatea este cu atât mai importantă pentru aceștia, în așa fel încât ei se confruntă cu una din situațiile următoare: fie producția crește, iar flexibilitatea presupune în acest caz că ei trebuie să muncească mai mult și mai intens; fie producția scade, iar menținerea nivelului de productivitate obținut grație flexibilității se întoarce împotriva lor pentru a se traduce fie prin suprimarea de posturi, fie prin concedieri, fie prin reducerea contractului de muncă de la *full-time* la *part-time*, negociat sub constrângere. Pentru individ, consecințele profesionale au la bază ceea ce denumim, în general, polivalență, respectiv: capacitatea salariaților de a dispune de competențele și de cunoștințele cerute pentru a ocupa mai multe locuri de muncă, în funcție de variația solicitărilor. Această definiție optimistă (pentru că este formală) lasă să se întrevadă că, dacă salariatul înregistrează o mărire a numărului de sarcini și de competențe, el trebuie, de asemeni, să se plieze din ce în ce mai mult la variațiile activității și, în acest sens, la constrângerile flexibilității.

În plus, polivalența se dovedește a fi sinonimă cu deposedarea de orice competență specifică individului. Extinderea polivalenței nu se aplică adesea decât la locurile de muncă puțin calificate de tipul „operatorilor". Salariatul polivalent

este, deci, mai puțin salariatul policompetent, decât salariatul permutabil în funcție de nevoie. Extinderea polivalenței pe care o induce flexibilitatea nu vizează, de altfel, decât o limitare a costurilor salariale. Ea permite, într-adevăr, limitarea sau reducerea efectivelor, mizând pe permutabilitatea agenților.

Într-un sistem flexibil, salariații nu mai răspund decât de constrângerile fluxului productiv. Ei trebuie să satisfacă solicitările fluxurilor informative care vizează reglementarea funcționării sistemului productiv. Adică ei ar trebui să-și subordoneze conduita la un sistem de informare eficace, capabil să-i mobilizeze în cazul unor obiective schimbătoare. Ei ar trebui, de asemeni, să accepte permutabilitatea și incertitudinile care au drept corolar neutralizarea oricărei rezistențe posibile la management.

Organizarea flexibilă se dovedește, în mod necesar, „comunicantă". Ea cere interconectarea actorilor, în scopul de a coordona misiunea lor, ținând cont de variațiile ritmului de producție. O asemenea organizare accentuează caracterul strategic al informației, prin aceea că ea condiționează operaționalitatea muncii la rapiditatea difuzării sale. Acesta este și motivul pentru care informatica și sistemele de informare au jucat un rol preponderent în punerea în practică a organizărilor flexibile.

Sistematizările socio-tehnice

La începutul anilor '90, Comisariatul General de Planificare publica un raport, purtând un titlu și un subtitlu sugestive: *Uzina viitorului. Compania comunicantă și integrată*. Uzina viitorului trebuia să răspundă unor noi provocări economice prin două mijloace: comunicarea și integrarea.

„Necesitatea, pe de o parte, de a fi atenți la piețe și la tehnologii pentru a anticipa evoluțiile lor și, pe de altă parte, de a micșora perioada de timp dintre conceperea și comercializarea unui produs în scopul de a urmări accelerarea transformărilor cererii, va conduce la organizații concepute

pentru a favoriza circulația optimă a informației. Aceste organizații vor fi compartimentate în interior și deschise spre exterior (în special în ceea ce privește relațiile organismelor de cercetare și de formare, parteneriat cu furnizorii, cu domeniul prelucrării și cu clienții). Compartimentarea se va face atât pe orizontală (între servicii), cât și pe verticală (ceea ce presupune, în general, o diminuare a numărului nivelurilor ierarhice).

Compartimentarea organizării companiei va trebui să fie completată și garantată de structurarea sistemului său informatic, care va trebui să permită o comunicare perfectă între toate funcțiunile (servicii comerciale, concepere, producție, etc.), în special, datorită unei baze de date comune, repartizată sau nu.

Desemnăm (...) această dublă compartimentare organizațională și informatică, prin termenul de integrare. Obiectivul esențial al integrării este, de fapt, acela de a favoriza comunicarea dintre oameni." (Comisariatul General de Planificare, 1990, pp. 18-19).

Acest lung citat necesită mai multe comentarii. El traduce, în primul rând, starea de spirit, dar și orientările strategice care au prelungit evoluția producției industriale în deceniul 1990–2000. El face să reiasă, sub formă de preconizări, prioritatea schimbului informațional asupra informației. Precizează, de asemeni, motivele și implicațiile punerii în practică a unei organizații comunicante: a face organizația mai competitivă, mai reactivă, mai flexibilă și, în acest scop, a consolida toate sistemele de schimburi de informație și de cooperare dintre servicii și dintre agenți, a micșora circuitul luării deciziilor, a face să conveargă energiile în jurul unor obiective comune, a înlocui munca organizată secvențial cu o muncă simultană și colectivă, etc.

Multiplele aplicații ale tehnologiilor de informare și comunicare (centralizarea conducerii, raționalizarea gestionării stocurilor, lărgirea principiului „gata la timp", formalizarea relațiilor „furnizori – clienți", etc.) relevă din niște inovații organizaționale care traduc integrarea acestor tehnologii în

cadrul strategiilor de guvernare a muncii (Miège, 1996, p. 17).

Organizația comunicantă răspunde unor criterii economice de eficacitate. Ea se sprijină în acest scop pe niște planificări organizaționale care impun și beneficiază de lărgirea sferei tehnologiilor de informare și comunicare. Sistemele tehnice și planificările organizaționale se articulează astfel, pentru a dobândi alte dimensiuni, în funcție de cum sunt înțelese din perspectiva productivității căreia îi permit realizarea în anumite condiții, inducând și transformări în modalitățile de fabricare, precum și noi tipuri de activitate pe care le fac posibile sau competențe teoretice și practice pe care le cer din partea salariaților ori impactul acestora asupra colectivelor de muncă.

Fiecare dintre aceste aspecte va justifica ample dezvoltări, în scopul de a reține diversitatea fațetelor care caracterizează planificările socio-tehnice, pe care se bazează generalizarea practicilor de comunicare. A limita analizele la implicațiile sociale și economice ale tehnologiilor de informare și comunicare ar însemna să pierdem din vedere faptul că logica utilizării lor și finalitatea lor depind de înscrierea acestora într-o configurare organizațională care le condiționează scara largă de utilizare. P. Veltz lansa, în acest sens, ipoteza conform căreia „Motorul transformărilor în curs în cadrul «schemelor de producție» (...) nu este tehnica, și conjugarea unei reînnoiri profunde a posibilităților tehnice și o situație economică caracterizată prin îngustarea și instabilitatea piețelor, dând naștere unei presiuni competitive foarte accentuate" (Veltz, 1988, p. 34). Cu alte cuvinte, orice raționament care ar consta în a pune problema eventualului impact economic sau social al tehnologiilor de informare și comunicare conduce la a le sustrage pe acestea în mod artificial din contextul de care aplicațiile lor sunt inseparabile.

Analizele riscă astfel să se sprijine pe aporii de genul paradoxului lui Solow, referitor la productivitatea tehnologiilor informării și comunicării. A. Rallet a lansat diferite

elemente de explicare de natură să înlăture acest paradox care se rezumă la dificultatea de a stabili o relație din perspectivă macro- și microeconomică, între investiția în sistemul de informare și creșterea rentabilității sau a productivității. Printre elementele principale, trebuie să reținem mai întâi faptul că investițiile nu se dovedesc productive decât indirect, după ce au servit la producerea mijloacelor de producție: „pe termen scurt, costul marginal care rezultă din investițiile mari în tehnologiile de informare este superior randamentului lor marginal" (Rallet, 1997, p. 91).

Trebuie să subliniem apoi imprecizia termenilor puși în relație și relativitatea criteriilor de performanță reținute (productivitate, rentabilitate, competitivitate). În acest sens, se ridică unele probleme de măsurare: ameliorarea calității nu rezultă dintr-o măsurare contabilă a gradelor de productivitate realizate. Mai putem aduce în discuție și alte elemente: caracterul adesea aleator al investițiilor, supuse unei dorințe de prestigiu sau unui efort de imitare, mai mult decât unei nevoi clar stabilite; faptul că aceste investiții nu vizează în mod necesar creșterea productivității, ci, mai degrabă, niște avantaje de altă natură (strategică, comunicațională).

Mai rămân elementele de explicație de ordin sociologic: întrucât înlocuiește conversația directă prin scris, informatica consumă din timpul productiv; ea conduce la ridicarea nivelului exigențelor, atât din punct de vedere al formelor, cât și al fondului documentelor produse; ea introduce și posibilitatea unor utilizatori neprevăzuți și destabilizarea procedurilor uzuale.

N. Alter făcea o dublă constatare: în anii '70, noile tehnologii au permis realizarea creșterilor de productivitate, pe calea automatizării și a eliminării sarcinilor repetitive; astăzi, lărgirea utilizării lor ar corespunde unui obiectiv „de ameliorare din amonte și din aval a producției, printr-o creștere a valorii sale globale și nu a volumului său" (Alter, 1990, p. 36). Tehnologiile de informare și comunicare intervin în cadrul gestionării producției ca instrumente de pilotare și de control. Ele se referă, în general, la ansamblul relațiilor

interne dintre servicii, sectoare sau actori, dar și externe – relațiile cu clienții și cu furnizorii. Altfel spus, automatizarea proceselor de fabricare a succedat informatizarea proceselor și o nouă gestionare a schimbului de date prin intermediul tehnologiilor de informare și comunicare.

Pentru a analiza aceste planificări socio-tehnice, cu riscul de a propune doar elemente segmentate dintr-un tablou că cărei unitate parcă lipsește, e mai bine să optăm pentru un demers empiric centrat pe exemple fără denominatori comuni; întrucât, spre deosebire de schimbările tehnologice din deceniile anterioare, tehnologiile informării și comunicării participă la redefinirea situațiilor de muncă în extrema lor diversitate, sub forme heteronome.

Cinci studii de caz vor ilustra, în consecință, aceste evoluții: introducerea informaticii în gestionarea relațiilor clienți / furnizori; punerea în practică a principiului „gata la timp" și dezvoltarea flexibilității în cadrul producției industriale; informatizarea relațiilor depozite / puncte de vânzare în cadrul unei companii de mare distribuție; consecințele survenite asupra muncii casierelor în cadrul acestui sector; în fine, evoluțiile profesiunii de consultant în organizație sub efectul tehnologiilor de informare și comunicare.

Cinci studii de caz asupra inserării tehnologiilor de informare și comunicare și asupra noilor scheme de organizare

Introducerea calculatoarelor în gestionarea relației furnizor / client răspunde unei duble necesități: comercială și strategică. Ea mărește viteza de reacție la cererile clienților, punându-le la dispoziție un ansamblu de produse, accesibile fără intermediari. Această evoluție presupune o relativă regularitate a relațiilor comerciale și comportă, în consecință, anumite riscuri din moment ce implică o formalizare a acestei relații, sinonimă cu rigiditatea, în detrimentul contactului direct dintre vânzător și cumpărător (Caby, Jaeger, 1998; Rowe, 1998). Această creștere a vitezei de reacție și

această formalizare se traduc printr-o limitare a costurilor de comercializare. O parte a muncii agenților comerciali dispare. Se adaugă la aceasta niște avantaje minore în materie de timp de muncă și de productivitate, pentru serviciile de marketing. Informatizarea relației furnizor – client îi corespunde, în acest sens, unei scăderi a costurilor de tranzacție (Brouseau, 1992). Timpul eliberat prin eliminarea sarcinilor administrative de gestionare comercială poate fi reinvestit în viitor și în dezvoltare. Informatizarea unui ansamblu de date referitoare la nevoile și la caracteristicile activității clientului facilitează gestionarea relației cu acesta din urmă.

Din perspectivă strategică, interesul tehnologiilor de informare și comunicare constă în a permite dezvoltarea schimburilor posibile, crescând numărul obiectivelor potențiale. Prin intermediul lor, devin posibile stăpânirea și dispunerea de un volum de informații strategice asupra obiectivelor, și apoi atingerea lor prin adaptarea ofertelor. Dacă tehnologiile de informare și comunicare modifică o parte a relațiilor „clienți – furnizori", măcar în anumite sectoare de activitate, ele induc și schimbări organizaționale importante, din moment ce, pentru a răspunde exigențelor gestionării informatizate a clientului, trebuie să dispună de structuri și de competențe care îi garantează atât viteza de reacție, cât și operaționalitatea. Extinderea serviciilor de vânzare vizează tocmai transformarea sarcinilor fixe în sarcini variabile, și se explică, mai ales, prin raționalizarea relației comerciale sub efectul generalizării tehnologiilor de informare și comunicare. Aceasta presupune aplicarea principiilor tayloriene. Ea implică, în consecință, o transformare a meseriilor din domeniul vânzării, care, tocmai datorită introducerii tehnologiei, orientată strategic spre creșterea productivității și îmbunătățirea calității, se pliază unei logici de gestionare, similară celei a fluxului productiv industrial.

Punerea în practică a sistemelor tehnologice condiționează și consolidează schimbările organizaționale descrise anterior. A. Mayere și M. C. Monnoyer au arătat că EDI

provine mai mult dintr-o inovație organizațională decât din una tehnologică, în sensul că noutatea nu constă în cuplajul informaticii și al telecomunicațiilor, ci în aplicările și consecințele practice ale acestora (Mayere, Monnoyer, 1992). Aceste aplicații vin în sprijinul companiei comunicante. Ele îi consolidează supleţea și viteza de reacție. Tehnologiile de informare și comunicare contribuie, astfel, la raționalizarea gestionării stocurilor, în sensul unei dominări accentuate a acestora.

Producția pe principiul „gata la timp" presupune, într-adevăr, un sistem de relansare a informațiilor care ar permite să răspundă fără întârziere la varietatea cererilor la cel mai mic cost posibil. Sistemele de schimburi de date îndeplinesc funcții similare celor ale principiului *kanban* în organizația *Toyota*. Ele contribuie la dezvoltarea unor noi forme de organizare în cadrul cărora circulația informației și multiplicarea schimburilor ocupă un loc strategic. Acea parte a salariaților care se servesc de un calculator legat în rețea trece de la 14% în 1993, la 36% în 1998. În 1997, mai mult de 88% dintre companiile cu mai mult de 500 de salariați erau echipate cu o rețea internă de computere (Secretariatul de Stat pentru Industrie, 1999, pp. 67-68). Dezvoltarea schimbului de date informatizate a contribuit la raționalizarea logisticii și la integrarea sa sub forma lanțurilor globale. De logistică depind în același timp reducerea termenelor de fabricare și capacitatea de a pilota producția, diversificând oferta, ca răspuns la așteptările clientelei.

Însă, pentru ca aceste două obiective să fie atinse, e important să se dispună de sisteme tehnice care permit stocarea și, mai ales, difuzarea informației, care devine dirijorul producției. Între 1984 și 1990, *Renault-Douai* a împărțit în cinci cantitatea stocurilor sale furnizoare, pentru a tinde spre o producție de flux întins, integrând și prelucrările (Clot, Rochex, Schwartz, 1990, p. 49).

C. Du Tertre a propus o analiză aprofundată și bogată în învățăminte asupra acestor evoluții, în mod indisociabil,

tehnologice și organizaționale. El pornea de la următoarea constatare: „Astfel, o dată cu criza, un proces viguros se declanșează vizând modificarea, prin introducerea noilor tehnologii, a bazelor tehnice pe care se sprijină diferitele forme de procese de producție. Să precizăm de la bun început că prin noi tehnologii nu înțelegem doar apariția și utilizarea noilor instrumente, calculatoare sau mașini, ci și punerea la punct a noilor tehnici de gestionare a producției, a noilor forme de ordonare a modalităților operatorii, a noilor tehnici de organizare a muncii.

În paralel cu transformările producției, putem constata și o evoluție semnificativă și o diferențiere a modalităților de gestionare a forței de muncă" (Du Tertre, 1989, pp. 15-16). Privilegiind o abordare sectorială, în așa fel încât să nu oculteze specificitățile fiecărui sector, C. Du Tertre explicita legăturile dintre flexibilitate și automatizare și transformările calitative ale locurilor de muncă pentru producția din domeniul automobilistic. El arăta, de asemeni, că în anii '80, evoluția pieței de automobile implicase emergența noilor strategii de producție industrială. Pentru a le satisface pe acestea din urmă, se arată necesară accentuarea flexibilității. Automatizarea și informatizarea producției constituiau, la acea dată, condiția materială a organizării flexibile a producției. În schimb, această evoluție a antrenat o diminuare a efectivelor globale și o transformare a calității locurilor de muncă, ce se explică în special printr-o puternică diminuare a muncii puțin calificate și o creștere lejeră a încadrării. Cu cât flexibilitatea se impune mai mult ca principiu al organizării, cu atât gestionarea resurselor umane trebuie să fie mai rafinată, din punctul de vedere al competențelor, al evoluției locurilor de muncă, al polivalenței salariaților, al negocierii sociale cu aceștia.

În marele sector al distribuției, problemele de stocare și de aprovizionare joacă un rol esențial. Supermagazinele au nevoie de diferite categorii de produse, adesea perisabile, în proporții variabile. Dacă limitarea stocurilor e importantă din perspectiva stocurilor, tot la fel de importantă este și

evitarea rupturilor în reaprovizionare, care reprezintă o sursă de pierdere din punctul de vedere al cifrei de afaceri și care, în plus, includ și riscul de a determina o clientelă nemulțumită să evite o anumită marcă. În acest context, relațiile dintre supermagazine și depozitele de care depind pentru aprovizionare au făcut astfel obiectul unei informatizări a schimburilor de date (pasarea comenzilor) în scopul de a face sistemul mai fiabil și mai operațional.

Exemplul unui lanț de supermagazine care s-a dotat recent cu asemenea instrumente lămurește diversitatea de probleme ridicate de introducerea tehnologiilor de informare și comunicare. El ne ajută, de asemeni, să înțelegem mai bine decalajul existent între schemele organizaționale inițiale și punerea în practică a unui asemenea sistem.

Însă, înainte de a prezenta principalele învățăminte, merită să raportăm o serie de observații. Nu numai că în cursul săptămânilor, problemele de aprovizionare nu încetaseră, prin simpla folosire a informatizării, dar și opiniile salariaților traduceau o nemulțumire difuză față de noul sistem. În interiorul organizației, salariații (în special șefii de raioane, personalul însărcinat cu comunicarea comenzilor și, în absența lor, secunzii sau directorul de magazin) se plângeau că nu au interlocutori fiabili. În absența oricărei forme de contact direct, ei resimțeau intuitiv o diluare a responsabilității, corelativă unei depersonalizări a relației cu depozitele. În schimb, noul sistem de schimburi de informație făcea obiectul diverselor critici, directe sau indirecte, ca și cum ar condensa niște probleme preexistente punerii sale în practică. Agenții din supermagazine le reproșau colegilor lor din depozite că nu reacționează suficient de rapid la cererea lor și că se înșeală prea des asupra naturii produselor comandate. Un studiu similar efectuat asupra salariaților din depozite conducea la o constatare simetrică, dar inversă. Acest fenomen, frecvent, de respingere a responsabilității disfuncțiunilor lăsate în seama unui terț, se manifesta și asupra sistemului tehnic. Pentru utilizatori, acesta din urmă *nu funcționa bine*. Se subînțelegea că nu

funcționa așa cum salariații care se serveau de el ar fi dorit să funcționeze. Din punctul lor de vedere, sistemul tehnic genera pierderi de timp, întrucât trebuia să se prevadă toate comenzile, respectând anumite proceduri codificate.

E adevărat că, pentru niște salariați puțin calificați, operarea pe calculator, chiar și elementară, s-a dovedit un exercițiu dificil. De asemeni, e adevărat că sala în care era localizat calculatorul era unul dintre puținele locuri din interiorul supermagazinului în care doi salariați încă se puteau întâlni pentru a discuta, feriți de privirile superiorilor sau de alte priviri dezaprobatoare. În fine, cea mai nesemnificativă disfuncționalitate sau problemă reală nu făcea altceva decât să confirme opiniile asupra caracterului non operațional al noului sistem.

A posteriori, reies din această serie de observații mai multe învățăminte. Cele câteva ședințe de informare a agenților nu fuseseră suficiente pentru formarea lor și, mai ales, pentru a-i convinge de operaționalitatea acestui sistem. Lipseau un efort de coordonare cu colegii lor din depozite și o redefinire a modului lor obișnuit de a lucra pornind de la acest nou instrument. Acest exemplu coroborează trei idei distincte: introducerea unui nou instrument de schimb de informații trebuie să fie precedată de o încercare de dovedire a necesității pentru salariați; aceasta implică, în mod necesar, o formalizare a sarcinilor și a procedurilor de urmat; acest proces revelă adesea niște slăbiciuni în organizare, care existau dinaintea punerii sale în practică (Brousseau, 1997). Dezvoltarea schimbului de date informatizate provine, înainte de toate, dintr-o schimbare organizațională pornind de la care se inițiază strategii ale actorilor, similare întrutotul celor care însoțesc schimbările ce nu implică intervenția vreunui suport tehnic.

Introducerea citirii optice a codurilor în sectorul de mare distribuție se traduce, la prima vedere, prin avantaje de timp sau, cu alte cuvinte, prin creșterea productivității de muncă la casă. Casierele nu mai trebuie să redacteze costul produselor care le trec prin mână. Însă, în spatele acestui aspect

evident, transpare o raționalizare generală a organizării muncii care influențează în același timp gestionarea stocurilor și a resurselor umane. Introducerea citirii optice a codurilor are drept corolar informatizarea de date care, în prealabil, nu erau decât parțial culese pentru a fi tratate în mod aleator. Aceste citiri optice și informatizarea care le însoțește permit, deci, obținerea diferitelor informații determinante din perspectiva strategiei și a managementului.

Astfel, gestionarea stocurilor se transformă: inventarele, frecvente și laborioase, precum și supravegherea raioanelor, dispar în fața unei gestionări informatizate, în timp real, similară principiului „gata la timp" din sectorul industrial. În plus, calculatorul permite rafinarea cunoașterii vânzărilor, a gusturilor consumatorului, a variațiilor de activitate, a impactului marketingului asupra vânzărilor, etc. Din perspectivă strategică, el lămurește decizia și contribuie, în acest sens, la creșterea flexibilității pe care o și condiționează. Gestionarea resurselor umane integrează și această cunoaștere pentru a ajusta disponibilitatea forței de muncă asupra variațiilor sezoniere sau zilnice ale activității. Această raționalizare presupune o flexibilitate socială accentuată. Ea impune orare variabile. Se bazează pe salariați în regim *part-time*, susceptibili să realizeze o recomplementare în caz de creștere a activității, fără a genera costuri suplimentare. În fine, informațiile culese constituie un important instrument de evaluare a muncii: „O dată cu informatizarea posturilor de casă, fiecare casieră, la finele zilei sale de lucru, face obiectul unui «profil de activitate» în care apar, printre altele, și numărul de articole scanate pe minut, numărul de clienți pe oră, modalitățile de utilizare a timpului său de muncă (timp de înregistrare, timp de reglementare, timp mort...), precum și numărul de greșeli de încasare comise. Acest *listing* de productivitate (...) nu este totuși lipsit de eficacitate socială. La sfârșit de săptămână, listing-urile de productivitate sunt afișate în sala de pauză: performanța și productivitatea fiecărei casiere sunt situate în raport cu cele ale colegilor.

Rezultă de aici o competiție de productivitate: casierele scanează în medie câte un articol la fiecare trei secunde, întâmpinând un nou client la fiecare trei minute." (Prunier-Poulmaire, 2000, p. 30). Se măsoară până la ce punct poate participa informatizarea la raționalizarea organizării muncii. Mobilizate după obiective de gestionare, tehnologiile de informare și comunicare par să fie, astfel, niște instrumente care condiționează situațiile de muncă, în diversitatea lor, și gestionarea forței de muncă.

Universul consilierii în organizație prefigurează, adesea, evoluții ale muncii și ale modurilor de gestionare care, apoi, se dovedesc a fi difuzate la scară largă. Recurgerea crescândă la tehnologiile de informare și comunicare, a indus, în acest sector, o generalizare a „tele-muncii". Consultantul are o viață de nomad, dar dispune de o susținere logistică și de contacte permanente care îi permit să își coordoneze intervențiile. Pentru consultant, sarcinile de scriere și de formalizare îi revin în mod obligatoriu, cu atât mai mult cu cât el dezvoltă, cu ajutorul laptop-ului său, un fel de micro-secretariat, conectat la rețea. Dependența sa logistică în ceea ce privește biroul s-a redus, însă, consultantul a trebuit, în schimb, să-și asume un număr mai mare de sarcini. Coordonarea dintre agenți și punerea în comun a cunoștințelor prin intermediul noilor tehnologii nu se sustrag strategiilor actorilor. Ele se dovedesc preconstrânse atât de convergența unor interese comerciale, cât și prin joncțiunile ierarhice, variind însă în funcție de anumite jocuri de alianțe sau de opoziții între consultanți. Acest nomadism implică și o altfel de raportare temporală. Timpul nu se măsoară decât în funcție de sarcina sau de misiunea efectuată. Gestionarea sa relevă din responsabilitatea actorului, care, dacă vrea să satisfacă anumite criterii de rentabilitate și de eficacitate ce îi sunt impuse, trebuie și-și orienteze propria forță de muncă în funcție de o raționalitate strict gestionară, care să-l conducă la intensificarea munci efectuate și la prelungirea duratei acesteia.

Pentru angajații din acest sector, aportul noilor tehnologii de informare și comunicare, care explică și investițiile în materie de echipament, îmbracă diferite forme. Cea mai evidentă constă în posibilitățile oferite de a ameliora coordonarea, de a crește productivitatea individuală și colectivă a consultanților, de a instaura un control constant asupra muncii efectuate și asupra disponibilității agenților. Toate aceste aspecte converg spre redefinirea sarcinilor susceptibile de a fi îndeplinite de fiecare consultant. Există și un alt interes, de ordin strict contabil. Consultantul nomad, delocalizat, se dovedește mult mai puțin costisitor decât acela căruia trebuie să i se pună la dispoziție un birou, secretare, xerox, etc. Investirea într-un calculator portabil asigură, fără îndoială, obținerea productivității și reducerea costurilor de producție la a cărei realizare contribuie și acestea în mod indirect.

Situații de muncă și conjuncturi comunicaționale

Recalificarea muncii lucrătorilor, înmulțirea sarcinilor ca mijloc de motivare, reducerea scării ierarhice care separă baza de vârf, constituie niște schimbări disparate și acceptate de numeroase sectoare de activitate. Implicarea salariaților pe care tinde să o promoveze managementul nu se rezumă doar la un simplu slogan. Ea se sprijină pe numeroase proceduri sau dispoziții ale căror efecte se întrevăd. Dorința de a limita circuitele ierarhice îi corespunde în mod clar unei griji de eficacitate și de operaționalitate, dar și de reducere a costurilor salariale, prin limitarea personalului de la bază și de încadrare, care, de fapt, este costisitor fără a fi mereu prea productiv.

Această recalificare a muncitorilor, limitarea personalului de încadrare și transformarea funcțiilor sale nu pot fi concepute fără punerea în practică a procedurilor de substituire. Disciplina de atelier avea la bază binomul muncă prescrisă pentru muncitor / control prin verificare, ca și cadențele impuse de sistemul productiv. Acesta e înlocuit de un management prin comunicare ce are la bază convergența noilor

constrângeri care se exercită nediferențiat asupra tuturor categoriilor de salariați. Nu rezultă, totuși, de aici sfârșitul sau pierderea obișnuinței muncii prescrise: manualele de asigurare a calității sunt o dovadă în acest sens.

Însă, munca prescrisă, în sensul tradițional al termenului, se arată completată și consolidată de munca indusă. Aceasta din urmă nu provine dintr-o normalizare oarecare a procedurilor, ci din anumite situații în care se regăsește salariatul, când reacționează la presiunile crescânde ale mediului său, confirm așteptărilor, din perspectiva raționalității manageriale.

Printre aceste situații simulate, preeminența acordată clientului poate părea inițial un simplu slogan. Însă, aceasta constituie, fără nici o îndoială, principala sursă de constrângeri induse prin noile forme de organizare a muncii în cadrul cărora conjunctura a înlocuit ordinea. Într-adevăr, poate părea curios faptul că s-a așteptat așa de mult timp pentru descoperirea importanței acestei ființe singulare: Clientul. Însă, trebuie să se țină cont de un lucru: miza discursurilor despre client, promovate de management și reluate de cabinetele de consiliere, constă mai puțin în cunoașterea cumpărătorului și a comportamentului său, decât în punerea în practică a unei organizări, structurată în jurul acestei date. Abuzarea de calificativul „total" fiind la modă, nimic nu împiedică aplicarea acestuia pentru satisfacerea clientului (Horovitz, Panak, 1994). Această observație lexicală subliniază mai mult decât un simplu efect de modă. Ea dovedește existența unui cod social înțeles perfect de cei care îl folosesc. În spatele preeminenței clientului, consilierul din organizație, preocupat să își vândă serviciile, lansează în primă instanță incapacitatea sa de a înțelege spontan preocupările interlocutorului său. Pentru manager, dorința de a marca spiritele și de a mobiliza resursele de energie trece prin recurgerea la un slogan sau la o imagine care să fie semnificative pentru toată lumea.

„Fiind conceptualizat și, deci, mai abstract, sublinia P. J. Benghozi, clientul devine un mijloc de gestionare care

poate fi instrumentalizat în cadrul strategiilor și practicilor manageriale." (Benghozi, 1998). În spatele acestui aspect evident care constă în a impune un lexic și, cu ajutorul acestuia din urmă, un sistem de reprezentări ale muncii conform intereselor promovate, transpare un nou regim de constrângeri, constitutiv pentru munca indusă. A-l scoate pe client în față înseamnă pentru management un mijloc de a le da de înțeles salariaților că există un imperativ ce nu poate fi prescris, căruia trebuie să i se subordoneze toate acțiunile lor, respectiv: satisfacerea totală a clientului. Rezultă o supunere necondiționată față de acest imperativ.

Aceasta din urmă nu poate fi nici măcar discutată sau izolată, fără a pune în cauză însăși natura activității comerciale, de unde caracterul său cu totul incontestabil. Dar, mai ales, ea se traduce prin numeroase constrângeri practice: disponibilitate permanentă față de client, prezent sau potențial; exigență accentuată în ceea ce privește bunele maniere; competență și profesionalism de necontestat pentru a consolida imaginea companiei în ochii clientului; intensificarea muncii în cazul conjuncturilor în care trebuie să se facă față tuturor solicitărilor clientului, etc.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL AL III-LEA

Gestionarea simbolicului

Definiția propusă de *Asociația franceză de comunicare internă* exprimă o concepție curentă a comunicării: „Comunicarea internă este un ansamblu de principii, de acțiuni și de practici care vizează încurajarea comportamentelor de ascultare, de a face să circule informația, de a facilita munca în comun și de a promova valorile companiei pentru a ameliora eficacitatea individuală și colectivă." (Henriet, Boneu, p. 134).

Această concepție are la bază două presupoziții: comunicarea în companie nu ar avea loc decât sub formă de mesaje elaborate, destinate să transmită informații; comunicarea ar fi în mod necesar descendentă sau măcar ar reprezenta întotdeauna produsul unei strategii de guvernare a salariaților. Informarea ascendentă s-ar reduce la statutul de dimensiune negativă a informării descendente. Ea nu ar fi decât mijlocul de cunoaștere a reacțiilor salariaților.

Un manual pentru manageri – *La communication interne vers l'entreprise transparente* (Dupuy, Deveres, Reynaud, 1988) – punea astfel în paralelă instrumentele comunicării descendente. Însă, ne înșelam presupunând că autorii percepuseră informația ascendentă din perspectiva modului de informare pe care salariații vor să-l generalizeze. Este suficient să citim lista „mijloacelor" propuse, pentru a ne convinge de acest lucru. Veritabilă panoplie a procedurilor de extorsiune a adevărului, această listă nu li se adresează decât acelora care, aflați în vârful companiei, au nevoie să culeagă informații referitoare la opiniile și la comportamentele celor asupra cărora acționează sau încearcă să

acționeze. Ca toate lucrările din categoria sa, această carte se mulțumește să propună răspunsuri adecvate la așteptări la fel de adecvate, reproducând supozițiile uzuale referitoare la comunicarea de companie (Bautier, Nicolas, 1991).

Principalul interes al acestor manuale constă în faptul că dovedesc un efort și o voință de raționalizare a comunicării, astfel încât direcțiunile companiei să-și poată coordona salariații, determinându-i să le asimileze discursurile, reprezentările și valorile pe care ele le poartă. În acest sens, dezvoltarea comunicării interne de companie îi corespunde emergenței unei gestionări raționalizate a simbolicului. Există o gestionare raționalizată, în lipsa faptului de a fi mereu rațională, în sensul că producțiile semnificante devin obiectul unei cunoașteri explicite, ce nu mai provine din simpla capacitate practică, spontană, individuală, ci din strategii de acțiune, mai mult sau mai puțin elaborate, realizate pornind de la principii și reguli care vizează impunerea unui sistem de reprezentări ale raporturilor sociale conform interesului promotorilor.

Această stare de fapt lămurește una dintre originile comunicării manageriale. Aceasta din urmă s-a impus înainte de toate ca un răspuns și ca o soluție la formele anterioare de revendicare și de contestare socială. B. Floris sublinia că în cadrul taylorismului din anii '60, „comunicarea nu se regăsea în spiritul direcțiunilor. Din contră, ea era o funcție inversă a sindicalismului de luptă de clasă pentru organizarea mișcării muncitorești." (Floris, 1996, p. 87). Această analiză punctează raportul antagonic care poate exista între cele două forme de comunicare.

După evenimentele nedorite din 1968, patronul termină cu acea cultură a discreției care îl caracteriza, pentru a genera o adevărată luptă în domeniul simbolic al comunicării. Promovată astfel, comunicarea internă de companie s-ar defini mai întâi ca expresie a unei voințe de a opune oricărui discurs revendicativ un sistem de reprezentări suficient de

pregnant pentru a neutraliza, a estompa și respectiv a elimina orice formă de contra-discurs.

Din acest efort de neutralizare și de impunere a unor sisteme de reprezentări rezultă două consecințe. Prima se regăsește în estomparea prezenței organice și intelectuale a sindicatelor în cadrul unui număr important de organizații. Această estompare se explică, în mod evident, printr-o serie de factori conjugați întrevăzuți anterior, dar trebuie să adăugăm și, ca element de explicare, presiunea ideologică ce se exercită atât în interiorul companiei, cât și în exteriorul acesteia. Cel mai clar rezultat al acestei presiuni constă în pierderea sensului discursului sindical care se ascunde în spatele hegemoniei discursului managerial.

În al doilea rând, emergența unei gestionări raționale a simbolicului traduce o inegalitate puternică a resurselor între comunicarea sindicală și comunicarea managerială. Ea participă la consolidarea funcției hegemonice de guvernare a salariaților, în dublu sens: prin neutralizarea oricărui contra-discurs; prin monopolizarea tehnologiilor de gestionare a simbolicului. Monologul social care rezultă din extinderea comunicării de companie traduce un fenomen de captare a opiniei, în profitul direcțiunilor.

Despre ideologia managerială

Schițând opiniile militanților sindicali referitoare la dificultățile de mobilizare a colegilor lor, Y. Schwartz indica faptul că „sentimentul de compatibilitate dintre informarea internă și cea externă este foarte clar la cei pentru care smulgerea muncitorilor de sub influența informației patronale este o miză decisivă." Analiza acestuia se prelungea prin sublinierea ponderii releelor mediatice și intelectuale de care beneficiază patronatul:

„Pentru a fi credibilă, nici măcar cea mai nesemnificativă publicație patronală presupune participarea unor oameni de știință la stagii de pregătire, la seminare, la publicații

ale coordonatorilor patronali și ai CNPF (economiști, psihologi, filosofi, tehnicieni de comunicare...!), ci se bazează și pe o punere la dispoziție a unor schițe cu conținut școlar sau universitar, care, pur și simplu, fac posibile strategiile de informare. Nu este greu de înțeles că o serie de decizii referitoare la închiderea companiilor, la restructurări, o politică de salariu și de angajare restrictivă nu ar fi putut să prezinte adevărate argumente în anii 1970-1980, în companie, fără o știință economică ce susține simultan neutralitatea și unicitatea criteriilor de gestionare, independent de orice utilizare pe care o încearcă oamenii.

În sens invers, chiar existența unei ipoteze alternative în cadrul pluralismului științific, cea a abordării economiei, care nu se bazează exclusiv pe rentabilitatea financiară, presupunând existența unor noi concepte și integrând diferit experiența și potențialitățile colective acumulate de către muncitori, rentabilitate difuzată prin aceleași relee, ar oferi noi șanse inițiativelor militante asupra locului de muncă și asupra strategiilor industriale. (...)

Dacă orice „vulgarizare"[8] a limbajului economic poate face credibilă în acest fel, argumentarea patronală, acest lucru se întâmplă întrucât ea însăși se articulează pe o anume indiferență a conținuturilor indicate la munca pe viu, la formele mecanice de inteligență, la biografiile celor „mediocri". Dacă această cultură școlară și universitară ar marca o altă deschidere spre universul muncii, spre ceea ce ființele umane înțeleg prin conceptul de „forțe productive", spre caracterul dur ar acestei realități în dezvoltarea a ceea ce am denumit „dimensiunea universală" a culturii, instruirea în domeniul economiei nu ar putea fi atât de pozitivistă, iar punctul de vedere patronal ar avea de negociat în mod mult mai delicat cu conștiința colectivă a producătorilor." (Schwartz, 1988, pp. 152 și 153-154).

[8] În sens peiorativ. (n. trad.)

Acest lung citat ridică mai multe problematici esențiale referitoare la dezvoltarea noilor forme de management și la acceptarea lor de către salariați. Ea punctează, în special, rolul pe care îl joacă sistemul educativ. Noile forme de putere și managementul au fost promovate la scară largă de diferite instituții de formare profesională. Important este, de altfel, să alăturăm evoluțiile conjugate ale practicilor din companii și ale sistemului educativ, în ansamblul său, întrucât acestea se arată a fi inseparabile.

Lansată la începutul anilor '60, ca reacție la diferitele valuri de contestare, evoluția sistemului educativ se referă direct sau indirect la ansamblul filierelor de învățământ. Dacă „presiunea deținătorilor puterii economice în favoarea unui învățământ subordonat la exigențele lor tehnice și, mai ales, sociale, adică etico-politice, este o constantă structurală", trebuie să istoricizăm această dată, amintind, după P. Bourdieu, că, în 1970, crearea unui *Comitet național pentru dezvoltarea marilor școli* și-a propus drept proiect „promovarea, sub orice formă, dezvoltarea și progresul instituțiilor de învățământ superior, publice și private, care formează cadrele lumii economice, printr-o selecție și o formare pluridisciplinară adecvată" și „asigurarea unei mai bune legături în scopul de a dezvolta între lumea economică și instituțiile de orice natură însărcinate cu acest tip de formare profesională, o informare reciprocă, niște cercetări și niște acțiuni comune" (Bourdieu, 1989, pp. 231-232).

La această primă informație, trebuie să adăugăm o serie de elemente complementare, astfel încât să putem cuprinde ansamblul transformărilor operate. În anii '70, se dezvoltă, în paralel, FPC. În aceeași perioadă, școlile de comerț impun modelul lor de învățământ. Se nasc, astfel, numeroase filiere cu scopuri profesionale în mediul universitar, care iau diferite forme, fie în cadrul școlilor de comerț, fie în cadrul FPC. Filierele IUT de gestionare și de tehnici de comercializare sunt primele care apar. Apoi, DESS, IUP, Licența

profesională vor prelungi această logică, concurând la rândul lor la difuzarea și legitimarea spiritului de companie.

În spatele apariției acestor noi sectoare ale formării profesionale, se trasează unele transformări structurale ale câmpului educativ. Aceste evoluții nu se produc fără a avea efecte asupra ansamblului formării profesionale și asupra conținuturilor învățământului. Merită să subliniem trei puncte esențiale. Proximitatea ideologică față de lumea economică garanta acestor filiere niște resurse superioare (taxă de studii, dotări privilegiate, drepturi de înscriere pentru școlile private, etc.) care, în schimb, permiteau să-și ofere un confort material, dar și intelectual (datorită alegerii conferențiarilor), susceptibil de a îi plasa în poziții dominante față de filierele sau sectoarele de formare mai îndepărtate de lumea economică. Conținuturile de pregătire profesională se aliniau cu atât mai mult la valorile de companie și la ideologia managerială, de care sunt dependente aceste formări profesionale.

În fine, în interiorul fiecărui sector de formare profesională, se regăsesc cunoștințe și sisteme de reprezentare care provin din management, din științele gestiunii, din psihosociologie, etc. și care, sub o formă sau alta, sunt expresia sau vectorii intereselor economice.

Fiind, printre altele, un indice al acestei evoluții, o plachetă de prezentare a învățământului în domeniul psihosociologiei, concepută e doi profesori de la IUT Nantes, preciza, mai întâi, originea acestei forme de învățământ: „Primii care au conceput programe de departamente GEA (denumite la început APCE și TC) au integrat, cu ușurință, un învățământ de psihologie socială, în coerență cu ceea ce puteam observa în diferitele posibilități de formare consacrate în acea perioadă gestionării companiilor". Apoi, ei au fixat obiectivul unui asemenea tip de învățământ: „Scopul unei forme de învățământ în psihosociologie, în cadrul unei filiere de Gestionare a companiilor și administrațiilor nu este, în mod evident, acela de a forma psihologi sau sociologi

depășiți. Este acela de a le furniza studenților cunoștințele esențiale care le vor permite să se integreze armonios în colectivele de muncă în cadrul cărora vor fi chemați să acționeze[9]."

Exprimarea unei asemenea concepții prezintă interesul de a face să rezulte clar finalitatea învățământului dispersat, care nu este aceea de a presupune cunoștințe, de a dezvolta gândirea, de a forma studenți, ci să facă în așa fel încât ei să adere la universul social la care îi predestinează organizarea capitalistă a muncii. Cu atât mai semnificative sunt formările profesionale din învățământul tehnic care sunt definite pornind de la nevoile companiei și care, în consecință, se limitează la a-l pregăti pe student să reproducă mecanic niște scheme, indisociabil cognitive și practice, specifice unui univers profesional.

Într-un eseu critic consacrat managementului, J.-P. Le Goff ilustra analizele sale printr-o serie de exemple referitoare la această fascinație pentru lumea companiei care revelă, de fapt, o dublă supunere, economică și ideologică, a sistemului educativ. El vorbea, în acest sens, despre discursul președintelui Universității Compiène, susținut în 1985, în fața unui public de șefi de companii: „Spun «să transformăm universitatea în companie» pentru că noi

[9] Acest citat este extras dintr-un document de muncă remis ansamblului colectivului de profesori și cercetători, reuniți în cadrul seminarului „Enseigner la psychosociologie en IUT", care s-a desfășurat pe 5 și 6 octombrie 2000 la IUT Saint-Denis. Acest seminar a fost organizat la inițiativa *Centrale de formation et des médias pédagogiques des IUT*. Trebuie să reținem faptul că acest organism este cel care propune cele mai numeroase programe de formare în domeniul gestiunii, urmate de majoritatea profesorilor actuali ai IUT. A fost, de asemeni, un promotor al analizei tranzacționale, a PNL și a altor pseudo-cunoștințe de aceeași natură, în cadrul învățământului superior. Reținem și faptul că cei doi profesori care au animat acest seminar au publicat un manual de referință de *Introducere în psihosociologie*, chiar dacă parcursul lor nu indica vreo predispoziție spre predarea psihologiei sau a sociologiei.

suntem companii ale sectorului terțiar ca și băncile, *Club Méditérrranée*[10] sau societatea *Jean-Claude Decaux*[11]. Noi vindem servicii, imaterial; produsele noastre sunt, înainte de toate, persoanele pe care dumneavoastră le angajați." (Le Goff, 1992, p. 183).

Ideea care începe să se răspândească în mod oficios, deocamdată, și apoi, ușor îndulcită, conform căreia universitatea sau, măcar, anumite forme de învățământ ar putea fi supuse unor proceduri de evaluare a calității, prelungește această subordonare a sistemului educativ față de ordinea economică. Ar fi vorba, într-adevăr, despre a reduce universitatea la statutul de prelucrător și de a certifica producția sa în scopul de a se asigura de faptul că studenții, ca orice marfă oarecare, sunt produși conform așteptărilor și nevoilor companiilor pentru care sunt pregătiți.

Procedurile de evaluare ale profesorilor de către studenți, frecvente în școlile de comerț, încep să fie sistematizate și în anumite filiere sau forme de pregătire universitare. În cadrul FPC, o asemenea formă de evaluare se explică prin natura strict comercială a relației dintre organismul de pregătire profesională și companie. Aceasta din urmă culege opiniile celor care au urmat acea formă de pregătire, în scopul de a aprecia dacă a răspuns așteptărilor sau nevoilor sale. În absența unei necesități similare, evaluarea din învățământul superior răspunde unui efort de imitare servilă. Ea implică și o transformare a raportului pedagogic, care contribuie, în orice caz, la neutralizarea modalităților de evaluare tradiționale, din moment ce evaluatorul devine cel evaluat. Ea introduce, de asemenea, noi reguli ale jocului și noi categorii de actori, care, aplicând aceste reguli, evidențiază valori și sisteme de reprezentări determinate de o finalitate economică.

[10] Companie franceză de turism, care are filiale în puncte turistice strategice din lume. (n. trad.)

[11] Companie franceză de turism. (n. trad.)

Această ideologie managerială provine din ideologia dominantă, în sensul de ideologie a clasei dominante, aflată încă, în declinarea sa practică, în relație cu lumea de producție. O asemenea ideologie poate fi pătrunsă pornind de la conținutul său (discurs centrat pe companie ca valoare a societății), însă esențialul constă în exercițiu, în realitatea sa practică. L. Althusser definea ideologia ca pe o „reprezentare a raportului imaginar al indivizilor față de condițiile lor reale de existență" (Althusser, 1976, p. 114), dar și ca pe o ideologie dominantă, ca expresie a interesului clasei dominante care, prin dominația sa, tinde să impună „ca real și justificat, raportul trăit față de lume" (Althusser, 1972, p. 242). Ideologia nu se rezumă la simplul fapt că Jean-Marc Sylvestre[12], în momentele pe care le dedică ascultării discursurilor, ar putea să ponegrească sindicatele și să facă apologia companiei.

În calitate de sistem de reprezentări, ideologia structurează comportamentele și gândirea indivizilor. Tocmai în acest sens, Althusser afirma, în teza sa materialistă, existența materială a ideilor pentru a da seama de capacitatea ideologiei de a li se impune indivizilor: de a și-i supune într-o ordine simbolică preexistentă. Căci, nu numai că indivizii percep realitatea sub filtrul ideologiei, ci ei se percep și pe ei înșiși, în realitatea lor, pornind de la interpelarea lor ca subiect în ideologie, adică de la supunerea lor. Împotriva unei concepții naiv-empiristă asupra ideologiei, care constă în a rezuma la câteva sloganuri *science po*[13] susceptibile de a fi obiectivate sub forma unui corpus, trebuie să subliniem faptul că ideologia se materializează în instituții. Ea își exercită eficacitatea simbolică (Lévi-Strauss, 1985) nu numai asupra sistemelor de reprezentări, ci și asupra indivizilor

[12] Jurnalist francez recunoscut pentru discursul său liberal. (n. trad.)

[13] Departamente universitare de Științe politice. (n. trad.)

cărora le atribuie o poziție specială în ordinea capitalistă a producției.

Indivizii asimilează ideologia înaintea inserției lor în universul profesional, din perspectiva aderării lor la sistemele de reprezentare și a supunerii lor, în aceeași măsură, subiectivă și obiectivă față de această ordine. Nu doar că această ideologie structurează percepția lor asupra lumii, ci ea condiționează și integrarea lor în universul profesional. Fiecare individ trebuie să manifeste un ansamblu de calități intelectuale și corporale interiorizate, specifice calității sale de subiect, în scopul de a satisface criteriile cerute de rolul pe care îi este dat să îl joace în cadrul sistemului productiv.

Conformându-se din ce în ce mai mult exigențelor lumii economice, sistemul educativ îndeplinește, în acest sens, o funcție dublă: difuzarea de reprezentări conforme intereselor acestui univers; clasificarea agenților în funcție de gradul lor de conformitate față de funcțiile pe care ar trebui să le exercite în cadrul acestui univers.

Cu riscul de a subscrie la o versiune specifică funcționalismului răului denunțat de P. Bourdieu (Bourdieu, 1989, pp. 10-11, 80; Bourdieu, 1988, pp. 136-137) și J.-C. Passeron (Passeron, 1991, p. 90), spunem că transformările sistemului educativ, din perspectiva adecvării sale la nevoile ordinii economice a producției, converg în reproducerea forței de muncă și în normalizarea acesteia. A împiedica riscul epistemologic al unei concepții funcționaliste înseamnă a risca să nu înțelegem funcționarea, transformările și principiile structurante ale sistemului educativ.

Cum am putea interpreta, atunci, disparitățile economice crescânde care separă diferitele instituții de învățământ, publice și private, având la un pol formele de pregătire profesională în relație directă cu companiile și, la celălalt pol, formele de pregătire cele mai îndepărtate de acest univers (litere, științe umane, științe exacte, în anumite cazuri)? Cum ne putem da seama de faptul că în interiorul aceluiași sistem pot să evolueze, în același sens, situații atât

de diferite, dacă nu am admite că sistemul este pilotat pornind de la un principiu de supunere față de exigențele lumii economice? Cum să nu interpretăm evoluția din ultimii ani a universităților, noile oferte de formare profesională, conținutul acestora și crearea de posturi în învățământ ca pe un semn al dublei supuneri, ideologică și economică, față de lumea companiei și față de efectele sale la modă?

A aminti că ideologia contribuie astfel la o reproducere a raporturilor de producție întrucât ea tinde să îi supună pe indivizi atribuindu-le niște roluri specifice, nu ar însemna, oare, să ignorăm jocul imperfect de ajustare dintre, pe de o parte, așteptările și speranțele agenților sociali și, pe de altă parte, logicile de selecție a acestora? În acest sens, trebuie să adăugăm câteva lucruri referitoare la viața agenților și la procedurile de selecție. În primul rând, sistemul propune niște justificări pe care agenții și le asumă. Mărturiile studenților care au experimentat acest sistem de supunere lămuresc formele de acceptare a rolului care le revine în ordinea economică.

Rezultă, aici, trei categorii de justificări pentru scopul lor școlar și, în consecință, social. În primul caz, studenții își trăiesc supunerea fără a-i percepe realitatea, nici măcar în aparență. Ei își justifică situația ca fiind produsul unei alegeri deliberate din partea lor, ca expresie pură a voinței lor. Ei aderă fără nuanțe sau respingere la ceea ce devin pe plan social. Cei din a doua categorie nu își resping destinul social percepându-l ca fiind străin de voința lor, însă mărturia lor traduce totuși perceperea limitelor care le-au condiționat alegerea. Este vorba, din punctul lor de vedere, de o adecvare a capacităților lor intelectuale și a motivațiilor lor la oportunitățile pe care li le-a oferit viața, adică dispoziții sociale naturalizate sub efectul ideologiei. Pentru a treia categorie de justificări, care fac adesea trimitere la situații de eșec (obiective, dar și relative, referitor la ambiții inițiale înșelate), studenții manifestă un dublu sentiment de lipsă de adaptare și de neînțelegere. Ei evocă cel mai adesea ceea

ce percep, confuz, ca având forma unei respingeri față de sistem sau ca o lipsă de adaptare a acestuia la nevoile lor. În acest din urmă caz, atitudinea studentului oscilează, în mod paradoxal, între o opoziție aparentă față de sistemul școlar și o formă de aderare la acesta. O asemenea atitudine se explică prin faptul că rolul care îi revine individului în societate depinde de aderarea sa la o poziție de subiect, chiar dacă rolul este respins sau declanșat. Se poate măsura până unde eficacitatea simbolică ne permite să disimulăm raporturile reproducerii sociale. Fie că aderarea la rolul social atribuit de către sistemul școlar este totală, relativă sau opozițională, există întotdeauna și fără excepție o formă de suprapunere. Amprenta ideologiei se dovedește cu atât mai durabilă cu cât ea modelează ființa socială a individului care va percepe, începând din acest moment, propria sa realitate ca pe ceva care îi este dat, în mod natural.

În practică, reproducerea socială are la bază eficacitatea simbolică ce însoțește procedurile de selecție. Această eficacitate disimulează integrarea calităților manageriale ca și criterii de selecție, într-un număr semnificativ de concursuri. Generalizând practicile specifice școlilor de comerț, aceste selecții prefigurează, adesea, interviurile de angajare în cadrul companiilor. Astfel, formările profesionale din cadrul universităților au importat interviurile de recrutare. Formula permite selecționarea acelora care pot fi predestinați la anumite activități profesionale, altfel spus, reținerea acelora despre care se știe *a priori* că dispun de calitățile sociale cerute de universul social în seama căruia se lasă, ca și cum plasarea lor în acel loc ar fi o calitate măsurată. Interviurile structurează, de altfel, și logica socială a criteriilor de recrutare. Referitor la cutare ori cutare candidat refuzat, se poate observa că justificarea celor care recrutează constă în a indica faptul că acel candidat nu avea profilul specific pentru acel gen de *job* pentru care îl pregătește forma de învățământ respectivă. Astfel, în majoritatea acestor interviuri de angajare, după aprecierea elementelor suscep-

tibile de a fi evaluate, pornind de la indicatori preciși, apar și alte criterii, mai determinante, dar mai vagi. Formalizate iluzoriu, astfel încât să tolereze o anumită suplețe interpretativă, ca garant al libertății de apreciere a aceluia care recrutează, aceste criterii disimulează forme de judecată în mod clar mai puțin acceptabile. Ele se referă în special la mobilitatea / disponibilitatea candidatului, dezinvoltura sa în exprimarea orală, motivarea, profilul, cultura generală și profesională, etc. Ele permit, dând dovadă de neutralitate, judecarea calităților sociale ale individului.

A evalua, de exemplu, în cadrul unei conversații, mobilitatea geografică a studenților însemnă, în mod invariabil, a-i selecționa în funcție de resursele lor financiare și de originea lor socială. Studenții care au dispus în viața de zi cu zi de puține resurse au o reprezentare despre mobilitatea geografică diferită, în comparație cu cei care au avut posibilitatea de a călători frecvent în Franța sau în străinătate. Nu putem evalua după aceleași criterii doi studenți, în condițiile în care, pentru unul, a merge în SUA pe perioada vacanței reprezintă o formalitate, iar pentru celălalt, Parisul este un oraș îndepărtat, ca să nu spunem străin. Criteriul mobilității ne va permite, așadar, să îl alegem pe primul candidat.

În același fel, criteriul *profil* le permite evaluatorilor să-l raporteze pe candidat la universul profesional pentru care forma de învățământ e făcută să îl pregătească, în așa fel încât să poată aprecia dacă acesta din urmă se va putea integra bine în acest univers, pe perioada studiilor sale.

Selecționarea își propune, în același timp, să opereze o triere, prefigurând recrutarea ulterioară din cadrul companiei și să evidențieze criterii sociale, sub forma dispozițiilor interiorizate de către indivizi, care le vor permite, ulterior, să evolueze într-un univers social în care aceste dispoziții vor constitui un preambul la o inserție profesională reușită.

Indivizii aderă, astfel, la ideologia managerială înainte de orice legătură cu vreo companie. Supunerea ideologică

este o condiție pentru reușita inserției lor profesionale într-un asemenea univers. Așadar, ar fi iluzoriu să rezumăm ideologia managerială la sistemele de reprezentare vehiculate de mass-media. Epopeea lui Bernard Tapie, sub efectul valorizării companiei, în anii '80, nu poate fi în cel mai bun caz decât o formă caricaturală a acestei ideologii. Dacă în interiorul companiei, discursul managerial exercită o asemenea hegemonie, acest lucru nu se întâmplă doar pentru că el întâlnește în mass-media niște ecouri puternice, ci și pentru că salariații sunt predispuși să îl asculte și să îl accepte.

În acest sens, orice critică ce ar denunța mercantilizarea spațiului public sub efectul ideologiei antreprenoriale sau pervertirea serviciului public prin interesele private, ar fi o confuzie. Aceasta ar ignora dimensiunea organică a raportului dintre aceste două domenii, aceste două sectoare care se opun mai puțin decât dau impresia cei care, aflați de o parte și de alta a unei granițe mai mult imaginară decât reală, au un interes în a ne face să credem în existența unui antagonism. Ea sugerează că ideologia managerială ar fi un produs provenit din lumea companiilor. A puncta faptul că *hegemonia pleacă din uzină*, pentru a relua o formulare celebră a lui A. Gramsci (Gramsci, 1991, p. 183), nu înseamnă că uzina ar fi un loc de elaborare a ideologiei, ci, dimpotrivă, că lumea dominantă a producției presupune existența instituțiilor (de stat) al căror rol constă în a produce și a difuza ideologia necesară acceptării diviziunii muncii, determinată chiar de această modalitate de producție.

Analizarea locurilor de elaborare a discursului managerial (a ideologiei, în general), a locurilor de formare a elitelor (private și publice), conduce, așadar, la nuanțarea puternică a realității acestui partaj, și, respectiv, chiar la inversarea termenilor unei asemenea denunțări. Noblețea de stat, normele sale de conduită și comportamentele sale, logicile sale de facilitare a înțelegerii, sistemele de reprezentări pe care

se bazează dominația sa intelectuală, etc. nu au fost concepute, pentru prima dată, în lumea magică a companiilor.

Discurs managerial și strategii de informare

Primul semn tangibil al procesului de raționalizare a comunicării interne se observă în evoluția publicațiilor de companie: ziare interne fastuoase au urmat stilul foilor plate în bicromie din anii '60 și '70 (Weiss, 1971). Alte fenomene, cum sunt atenția acordată tuturor producțiilor de semne aflate în relație cu identitatea și imaginea companiei, relevă chiar această evoluție. Publicațiile de companie prezintă totuși interes pentru materializarea strategiilor de informare, altfel spus, pentru prezentarea discursului managerial în forma sa cea mai elaborată. Ele reprezintă, în special, niște obiecte semnificative pentru înțelegerea naturii și a funcționalității discursului managerial.

Posibilitatea unei abordări globale a discursului managerial dincolo de diversitatea companiilor decurge din caracteristica sa principală: uniformitatea relativă. În orice companie, în mod independent de variațiile secundare legate de bugetul de comunicare, de natura activității și, adesea, de personalitatea conducătorilor, în cazul companiilor mai modeste, se regăsesc aceleași caracteristici din trei puncte de vedere: al formei, al fondului și al intenționalității discursului. Acest fapt se explică prin mai multe cauze: dacă forma și conținutul diferă puțin, aceasta nu se întâmplă numai pentru că ele se conformează adesea unor modele prestabilite, ci și pentru că cei care le concep se inspiră din aceleași surse. Nu este un lucru neobișnuit ca proiectarea unui ziar de companie să rezulte din imitarea a două sau trei publicații luate drept model. La fel, conținutul discursului se dovedește rareori inovator. Câteva reguli elementare definesc aceste aspecte esențiale. Pe termen lung, rezultă întotdeauna imaginea unui grup unitar, confruntat

cu o concurență aspră, dar stimulantă, pregătit să răspundă nevoilor Clientului și să amelioreze calitatea serviciilor sale.

Trei teme principale constituie, astfel, denominatorii comunicării interne: mediul concurențial, prezentat ca un element nou, care solicită din partea salariaților eforturi suplimentare pentru îndeplinirea criteriilor de competitivitate a companiei; miza calității serviciului, care se presupune că realizează diferența pe piață, dar care necesită, de asemenea, o vigilență crescută din partea salariatului; în sfârșit, coeziunea grupului, care reprezintă garanția eficacității sale, dar care exclude orice rezervă sau orice comportament susceptibil de o poziție contrară. Preeminența și recurența acestor teme, care pot apărea sub diverse forme, se explică prin trei factori: aceștia nu pot decât să provoace asentimentul salariaților, în funcție de forța evidenței lor; nici un fel de discurs nu poate fi împotriva acestora, fără riscul de a incrimina ceea ce apare sub forma unui interes superior al companiei; forța lor de convingere se bazează pe reluarea locurilor comune de ordin economic, difuzate îndelung de mass-media.

Alegerea acestor teme relevă, de asemenea, intenționalitatea strategică, ce conduce la elaborarea discursului. Logica discursului nu apare nicăieri atât de pregnantă ca în observarea producției sale, care este orientată spre o finalitate ce îi determină fondul și forma. În consecință, se cuvine să înțelegem și să analizăm intenționalitatea practică a aceluia sau a acelora care elaborează discursul pentru a impune, în acest fel, un sistem de reprezentări.

În cartea *L'Archéologie du savoir*, pornind de la aplicații diferite, M. Foucault (Foucault, 1969) a propus o teorie critică a discursului. O serie de concepte permit soluționarea majorității dificultăților inerente formalismului unei analize pur lingvistice. Aceasta, determinând autonomizarea discursului în raport cu condițiile sale de producție, disimulează realitatea practică a limbajului pentru a o transforma într-un simplu obiect al activității intelectului. Acest model de ana-

liză are, prin urmare, interesul de a articula discursul pe strategiile care conduc la realizarea sa concretă, altfel spus, de a-l înțelege ca pe o cristalizare de raporturi de forță. Discursul nu este *a priori* un obiect de contemplare pentru cercetători, ci este, în același timp, o miză de luptă și un mijloc de luptă. Modelul de analiză propus de M. Foucault permite, de asemenea, înțelegerea discursului din perspectiva pragmatică asupra formării enunțurilor, a enunțării și a funcției lor. Înțelegând discursul managerial din punctul de vedere al formei și plecând de la un corpus de date limitat, în mod cert, se poate reliefa ceea ce va apărea mai târziu sub forma elementelor constitutive ale identității companiilor sau sub forma schimbărilor în politica unei direcții. Dar esențialul, care constă în funcționalitatea practică a discursului, scapă unei asemenea analize. Discursul managerial nu are ca finalitate ideea de a da seama de realitate și nu are ca scop transmiterea informațiilor. De asemenea, conținutul său (lexicul, dar și structurile sintactice și semantice), care se distinge foarte rar prin originalitate, este mult mai puțin important decât funcționalitatea sa. Discursul vizează impunerea unui sistem de reprezentări pentru a induce comportamente și atitudini conforme cu interesul celor care îl produc. Intenționalitatea strategică care se află la originea sa conduce la elaborarea lui și îi pune în lumină semnificația reală.

Regulile de formare a discursului se relevă plecând de la principii generale și punând în practică intenționalitatea strategică care stă la originea enunțurilor și care determină modalitatea lor de enunțare. Astfel, Pascale Weil prezenta aceste principii de comunicare internă, subliniind următoarele aspecte:

„– comunicarea propune o reprezentare unitară a companiei (...);

– comunicarea leagă dezvoltarea individuală de cea a companiei (...);

– comunicarea dezvoltă un imaginar comunitar: patria de apărat (...);
– comunicarea creează un limbaj comun (...);
– comunicarea orientează diferențele în jurul unui concept unificator (...);
– comunicarea însuflețește și determină evoluarea culturii companiei (...);
– comunicarea este un levier de schimb (...)." (Weil, 1990, capitolul 2)

Dacă această prezentare reliefează diferitele funcții de care este susceptibilă comunicarea, ea pune în lumină în mod indirect strategiile manageriale care stau la baza lor. Este vorba, în fine, despre a concepe imaginea companiei cu scopul de a o prezenta în cea mai bună lumină posibilă. Este vorba, de asemenea, de a întări o identitate cu atât mai artificială, cu cât ea relevă adesea o punere în scenă efemeră, legată în mare parte de echipa conducătoare. Scopul ascuns este acela de a impune o imagine care asigură, în același timp, valoarea și securitatea pentru angajați.

Un alt obiectiv constă în atenuarea sau cel puțin în încercarea de estompare a diferențelor sociale și a repartizării bazate pe inegalitatea produsului muncii. În spatele acestui obiectiv apare un altul: determinarea prevalării discursului exclusiv la care salariatul este constrâns să adere și, în acest fel, impunerea unui ansamblu de reguli de comportament și de valori sociale susceptibile de devierea conduitei sale în toate circumstanțele pentru interesul companiei. Să ne amintim faptul că existența unui rival economic sau a legilor dure ale competiției economice reprezintă o garanție suplimentară. Comunicarea va îndeplini și alte funcții, legate în mod direct sau indirect de conducerea organizației. Ea va contribui la impunerea unui limbaj comun și va facilita astfel transmiterea ordinelor, a reacțiilor salariaților, a adaptabilității lor la variațiile activitate etc.

Studiile consacrate comunicării, destinate publicului companiilor, oferă numeroase ilustrări ale acestei funcționalități

a discursului. Înainte de orice, ele trebuie să fie înțelese din perspectiva capacității lor de a intra în contact cu preocupările celor cărora se adresează. Succesul lor se explică printr-un mare efort de vulgarizare, începând cu diferitele împrumuturi din științele sociale sau din locurile comune, derivate din aceste științe. El se mai poate explica, de asemenea, și printr-o anumită operaționalitate. Într-adevăr, aceste studii reflectă voința de a propune instrumente de coordonare a salariaților, care reprezintă garanții ale unei eficacități reale. Ele răspund preocupărilor conducătorilor de companie și ale personalului de încadrare. Pentru acest motiv, anumite persoane reproduc un lexic puțin desuet și o gândire care se găseau la teoreticienii propagandei din prima jumătate a secolului al XX-lea și care au fost reluate apoi de promotorii comunicării politice.

Printre principiile directoare pentru o *bună* comunicare, putem aminti câteva: autenticitatea, aptitudinea, simplitatea, coerența etc. (Auvinet, 1990, p. 33). În alte cazuri regăsim: luciditatea, voința, transparența, rapiditatea, angajamentul, seducția etc. (Dupuy, Devers, Raynaud, 1988, p. 31). Propunând instrumente și metode pentru elaborarea planurilor de comunicare, aceste opere oferă astfel o perspectivă de ansamblu mai puțin semnificativă pentru realitatea practicilor, decât pentru principiile care prezidă la desfășurarea lor. Vacuitatea relativă a acestor studii nu trebuie să ne inducă în eroare. În definitiv, acestea din urmă vehiculează o veritabilă competență care nu este foarte explicită pentru un străin, pentru că decurge din complicitatea dintre autori și lectori. Aceasta din urmă se fondează pe referenții comuni și, mai ales, pe reprezentările identice ale realității raporturilor sociale.

Împrumutul tehnicilor specifice științelor sociale se înscrie în această logică. Ea pare să răspundă, în primul rând, unei preocupări pentru rigoarea și cunoașterea salariaților. Înainte de orice acțiune, „auditul de comunicare, de știință, de cultură în companie trebuie să corespundă efectiv fazei de „studiu de piață" în analizele de marketing"

(Auvinet, 1991, p. 79). Metodele utilizate relevă împrumutul spontan al tehnicilor relativ rudimentare. Aplicațiile lor se dovedesc deseori a fi de o fiabilitate foarte relativă. Cu toate acestea, cabinetelor de studii și de consultanță nu le-a trebuit mult timp pentru a-și construi legitimitatea de a impune științificitatea acestor instrumente și de a se feri de criticile aduse instrumentalizării datelor produse. Absența incriminării validității acestor metode se explică, în mod fundamental, prin dezechilibrul din raportul de forțe între cei care, recurg la acestea, din interes, și cei care nu se pot opune acestora din punct de vedere strategic și care, în plus, nu dispun decât rareori de resurse teoretice care permit contestarea principiilor.

Acest gen de împrumut din științele sociale se înscrie în cadrul proiectelor de audit, vizând realizarea unui diagnostic referitor la comunicare sau la *climatul intern* (D'Humières, 1993), pentru a relua o noțiune utilizată în mod curent, care nu poate decât să producă o anumită perplexitate epistemologică. Considerând că se bazează pe o analiză riguroasă a companiei, a specificităților și a culturii sale, diagnosticul se rezumă cel mai adesea la aducerea unei garanții de științificitate pentru orientările conducerii.

Orice consultant, chiar și debutant, știe că, înainte de orice, munca sa constă în garantarea opțiunilor celor care îl răsplătesc și care se angajează să realizeze un studiu oarecare. În anumite cazuri, această garanție poate fi cerută în mod explicit: i se va preciza atunci consultantului extern care este politica deja legiferată de companie în așa fel încât, la final, concluziile studiului său să corespundă scopurilor vizate. Cel mai adesea, libertatea revendicată de cel care intervine se va prezenta sub forma unei negări mediocre: prudența comercială cea mai elementară îl conduce în mod evident pe acesta să nu răspundă așteptărilor comanditarilor. De altfel, acesta este motivul pentru care prima sau primele convorbiri între consultant și clientul său joacă un rol determinant. Asemenea unui psihanalist, consultantul

va trebui să înțeleagă semnificația reală a cererii, altfel spus, să marcheze ceea ce este într-adevăr așteptat și dorit dincolo de ceea ce i se spune de fapt. Aceste cuvinte nerostite decurg fie din incapacitatea reală de a formula mai explicit o cerere, fie din prudența cerută de natura relațiilor sociale specifice companiei fie, în sfârșit, din complicitatea așteptată într-o relație care îi implică foarte mult pe parteneri.

Acest gen de anchete nu evită decât în mod excepțional căile metodologice ocolite, care sunt respinse de manualele școlare pentru sociologii începători, ca de exemplu impunerea problematicii; administrarea hazardată a chestionarelor; întrebări nesemnificative pentru persoanele interogate; contestarea caracterului determinant al tensiunilor interne din companie în răspunsurile primite etc. Trebuie să evidențiem preocupările comanditarilor. Astfel, fiecare anchetă se soldează cu o serie de preconizări, deseori eliptice, care par că tolerează interpretări aleatorii. Însă, raportate la contextul companiei și la intențiile conducerilor, aceste preconizări acoperă, de fapt, o zonă mai precisă, cel puțin pentru cei care știu să îi descifreze sensul.

Un model „de demers de elaborare a strategiei de comunicare într-o companie" prezenta astfel axele care vor trebui urmărite: „Restaurarea încrederii în jurul unei identități clare a companiei; promovarea cunoașterii de către toți cei din companie; informarea fiecărui salariat despre modalitatea adoptată; dezvoltarea comunicării între angajați; favorizarea expresiei personalului; cunoașterea inițiativelor și a succeselor echipelor de muncă" (Doneu, 1990, p. 79).

Evidențierea unor asemenea propuneri disimulează două lucruri: caracterul lor pragmatic care decurge din capacitatea de a impune aplicații particulare, ce corespund intereselor comanditarilor; interesul pentru un prestator extern de a-și dovedi serviciile necesare pe care le enunță... Gestionarea imaginii interne se bazează rareori pe studii veritabile care aduc niște garanții oarecare de obiectivitate. Cunoștințele implicite, intuitive, în conformitate cu interesul anumitor

actori servesc cel mai adesea ca baze pentru realizarea concretă a strategiilor de comunicare.

B.C.U. "M. EMINESCU" IAȘI

Controlul enunțurilor

Aceste analize ale comunicării interne ridică două obiecții: ele nu s-ar aplica decât marilor companii, capabile să dezvolte o adevărată inginerie a simbolicului; ele ar contesta sau ar subestima importanța noilor forme de comunicare prin intermediul rețelelor informatice. Aceste două obiecții au un singur răspuns. Nu există o diferență esențială între ele dacă ținem cont de dimensiunea companiei sau de natura suporturilor de comunicare. În cadrul PME-PMI, se întâlnesc forme de comunicare asemănătoare celor din companiile mari, diferența între ele constând doar în mijloacele prin care se realizează concret. În absența publicațiilor de companie, scrisorile episodice îndeplinesc funcții similare de difuzare a discursului managerial, care se impune astfel tuturor salariaților ca un discurs de referință. Acesta din urmă este difuzat în mod direct prin cei nou încadrați care înlocuiesc alegerile, dar și reprezentările companiei și ale raporturilor sociale pe care direcțiunea dorește să le impună.

Rezultatul cel mai edificator al acestei evoluții constă în instaurarea unui fel de monopol al cuvântului legitim, altfel spus în suprimarea oricărui discurs opozant, ba chiar, în anumite cazuri, a posibilității unui astfel de discurs. Prin ce mecanisme a devenit imposibil pentru salariați să țină un discurs opozant sau diferit de discursul promovat de management? Dacă se stabilește diferențierea discursului (ansamblu de enunțuri elaborate după strategii de comunicare) de cuvintele simple, eventual contestatare, enunțate în reacțiile contingente sau individuale, suntem obligați să recunoaștem că salariații sunt foarte rar în măsură să aibă un discurs. P. Zarifian analiza acest fapt ca pe o consecință directă a taylorism-ului. El sublinia faptul că muncitorii

făcuseră obiectul unei duble excluderi, fiind „excluși din limbajul despre organizare, limbajul în care și prin care organizația (și, în special, metodele sale de lucru) se definește, excluși din limbaj în cadrul acestei organizații, pentru că schimburile de cuvinte nu sunt decât timp pierdut, timp neproductiv" (Zarifian, 1996, pp. 28-29). Realitatea puternică a cuvintelor muncitorești face din când în când obiectul unei uimiri aproape estetice din partea observatorului neofit. Aceste cuvinte nu au, totuși, decât o slabă influență asupra realității muncii. Muncitorul cu o conștiință de clasă puternică și cu o retorică de luptă nu mai puțin solidă relevă un mit sau, mai degrabă, cazuri excepționale. Este vorba de indivizi foarte bine integrați în aparatele sindicale și, în consecință, puțin străini de constrângerile materiale și morale ale producției.

Imposibilitatea unui discurs opozant nu se întemeiază pe unul interzis, ci pe instaurarea unui regim discursiv suficient de constrângător pentru ca nici un discurs alternativ despre organizarea muncii sau despre raporturile sociale în companie să nu iasă la lumină și să se dezvolte. Acest control al discursului reliefează o întărire a formelor de dominare. Suprimarea oricărei forțe opuse, mai ales sindicale, are drept consecință dispariția elaborării unui discurs susceptibil de a avea un rol contestatar sau, mai simplu, de a scăpa de influența unui discurs dominant. Salariații învață despre raporturile de comunicare, fiind privați de resurse simbolice. Ei nu dispun nici de cunoștințe suficiente în materie de drept și de gestiune, nici de o retorică de luptă care să le permită dezvoltarea unei contra-argumentații. În acest context, orice discurs oponent apare ca un act subversiv izolat, care relevă un *spirit rău*, puțin compatibil cu cel al companiei sau, mai rău, cu greșeli profesionale.

Această primă explicație conduce la sublinierea caracterului determinant al raporturilor de forță în instaurarea unui asemenea control al enunțurilor. Ea trebuie să fie completată, pentru că influența discursului managerial se bazează, de asemenea, pe o aducere la cunoștință care îi

garantează acestui discurs propria extensie. Comunicarea internă răspunde preocupării de a face să primeze un sistem de reprezentări care să se conformeze interesului celor care conduc compania. Pentru a se impune în fața oricărui alt discurs, discursul managerial trebuie să se sprijine pe raporturile de forță favorabile difuzării sale și, de asemenea, să prezinte anumite caracteristici referitoare la conținut. Nu trebuie, de exemplu, să apară ca un discurs al conducerii, ci ca unul al companiei; în aparență neutru. Regulile de comunicare prevăzute anterior relevă această voință de a face discursul acceptabil. La termen, acesta din urmă se impune în funcție de o dublă necesitate: apare ca un discurs căruia nu i se poate opune nimic din punct de vedere logic și practic; reprezintă pentru salariați un fel de referință comună, în mod independent de poziția lor ierarhică și de opiniile lor.

Dacă are drept consecință o extindere a comunicării, depășirea taylorism-ului nu reprezintă pentru salariați o reapropriere a cuvântului și a discursului. Dimpotrivă, la depoziția inițială s-a adăugat o extindere a controlului exercitat asupra limitelor pe care aceasta încă le putea lăsa să subziste. Delimitările între munca de concepere și munca de execuție par a fi evoluat în sensul unei recalificări și a unei amplificări a celor secundare, dar trebuie ținut seama, în același timp, de cauzele acestei mișcări de reconfigurare și de diferiții factori explicativi cum sunt creșterea numărului de calificări, dezvoltarea noilor competențe tehnice și sociale, introducerea TIC etc. De altfel, nimic nu indică faptul că a dispărut delimitarea între concepție și execuție. Limitele s-au deplasat, pur și simplu.

Cu alte cuvinte, dacă nici o schimbare de fond nu a afectat principiile diviziunii muncii, din contră, posibilitățile de exprimare care le reveneau de drept salariaților au început să funcționeze o dată cu noile imperative ale conducerii muncii. Această învestire apare, la prima vedere, sub forma pozitivă a unei amplificări a preocupărilor, dar această amplificare nu poate funcționa fără constrângeri suplimentare. Salariatul trebuie să facă dovada unei competențe

ridicate, a unei disponibilități suplimentare, a unei implicări crescute în interiorul colectivului de lucru. El trebuie să adere mai ales la discursul managerial, adică să și-l însușească. Astfel, aceasta înseamnă acceptarea ordinii promovate. El nu trebuie să se mărginească la o prezență distanțată, ci să vorbească limbajul companiei. Rolul obiectiv al comunicării interne care se amplifică relevă dorința de a domina mediul simbolic în care salariații își desfășoară activitatea.

Observarea difuzării discursului managerial în interiorul companiilor confirmă această influență. Indicii ale acestor fenomene apar sub forma unei reluări mecanice și așteptate a acelorași enunțuri de către diferite categorii de salariați. Astfel, nu numai acestea din urmă vor reproduce imaginea pe care se presupune că o vehiculează vizavi de clienți, ci ei vor adera la reprezentări ale raporturilor sociale, care corespund intereselor conducerilor.

O observare mai atentă referitoare la structura ierarhică a organizării relevă alte indicii. Astfel, se poate constata că un enunț sau altul, lansat în cadrul unui comitet de conducere în mod voluntar sau fără intenție precisă, coboară de-a lungul timpului în ierarhie, pentru a fi apoi reluat și utilizat de salariați. Acest tip de indiciu pune în lumină natura raporturilor sociologice prin care trece informația. Aceste raporturi nu se rezumă la transmiterea neutră și operațională a recomandărilor referitoare la conducerea producției. Ele se dovedesc a fi, înainte de orice, raporturi de dominație, implicând o supunere față de ordinea practică și simbolică promovată de discursul managerial.

Limbaj și constrângere managerială

Suprimarea discursurilor oponente decurge, în mare parte, din dispariția formelor de limbaj adecvate expresiei lor. Diferența între limbajul de încadrare (de la dominare la conducere) și limbajul salariaților de bază (muncitori, angajați) tinde să se estompeze în numeroase sectoare, chiar în interiorul producției industriale și, în mod special, în

sectoarele în care automatizarea și informatizarea implică o creștere a nivelului de studii. Această evoluție nu are nimic în comun cu depășirea oricărei diferențe sociale și a oricărei logici de distincție în comportamentul agenților. Ea acoperă, de fapt, un dublu proces de suprimare a celor mai însemnate semne ale diferenței sociale și de neutralizare a oricărei forme de opoziție în formele de a fi și, în consecință, de a spune. Această evoluție socială corespunde necesităților producției, care rezultă din influența regulilor de serviciu. Ea răspunde, de asemenea, noilor imperative de conducere a salariaților, care vizează adeziunea la discursuri, la valori, la modalitățile de a fi promovate prin încadrare, cu scopul de a obține cel mai mare profit al forței de muncă. În fine, ea tinde să facă din aceste noi imperative adevărate condiții de funcționare a companiilor.

Din perspectivă psihologică, impunerea de coduri sociologice specifice claselor dominante (Berstein, 1975) consolidează mecanismele dominării. Ea nu se realizează sub constrângere, ci prin selecționarea salariaților prin recrutare și printr-o presiune socială difuză. Aceasta din urmă apare în fiecare zi și contribuie fie la izolarea individuală, fie la expulzarea celor care nu se supun într-un grup degradat. Privarea de mijloace expresive specifice identității lor sociale îi determină pe indivizii din mediile populare sau din mediile sociale inferioare să se exprime, adoptând un fel de limbaj de împrumut care dublează dominanța socială cu una lingvistică. Aceasta din urmă se bazează în același timp pe inegalitatea obiectivă a recurgerii la resurse lexicale, sintactice și pe sentimentul subiectiv de a fi pe o poziție inferioară față de normele de expresie. Acestea din urmă sunt cu atât mai dificil de însușit, cu cât ele cer respingerea normelor proprii mediului său originar.

Astfel, dorința individului de a-și asuma o poziție socială, sinonimă a reușitei profesionale se obține doar în schimbul unei supuneri mai accentuate față de normele de limbaj care reprezintă, în mod indisociabil, vectori de dominare socială.

Constrângerea care rezultă se manifestă printr-o mai mare permeabilitate a conduitelor individuale la ordinele manageriale. Acest fenomen se dovedește cu atât mai clar cu cât impunerea normelor sociologice implică, de asemenea, comportamente diferite, întrucât prin raportarea individului la limbaj se definește însăși raportarea la sine, pornind de la care individul își trăiește raportul său cu muncă și își înscrie propria forță de muncă într-un context determinat de raporturi sociale. Spontaneității expresiei specifice claselor populare i se opune conducerea solicitată de situațiile de muncă în care individul trebuie să facă dovada dispoziției sociale și a competențelor tehnice determinate.

Două exemple ilustrează această logică a evoluției sociale: *tacticile de tutuire* și *organizarea spațială eliberată de orice constrângere*, concepută după model japonez. În primul caz, este vorba de abolirea distanței simbolice care induce practica adresării cu „dumneavoastră". Tutuirea este, astfel, impusă de superiorul în ordine ierarhică unui salariat care, drept reacție, fie menține adresarea cu „dumneavoastră", fie în mod contrar, adoptă tutuirea. Acest tip de rezistență este frecventă în mod special la secretare (Pinto, 1990), întotdeauna preocupate să mențină un minimum de distanță cu scopul de a neutraliza solicitările intempestive și de a limita supunerea la ordine ierarhice. Abolirea aparentă a diferenței sociale care presupune tutuirea contribuie la consolidarea dominației manageriale.

Moda birourilor eliberate de constrângeri se supune unei logici similare. Astfel, toți salariații, de la directorul general până la standardist, evoluează în același spațiu omogen. Ei dispun de un mobilier și de echipamente similare. În plus, abolirea aparentă a semnelor diferenței sociale nu trebuie să inducă în eroare. Pentru a se convinge de acest lucru este suficientă interogarea salariaților pentru a discerne rapid cine are interesul să dezvolte o asemenea gestionarea a locului de muncă. Lipsa de evoluare socială contribuie la plasarea celor mai hotărâți salariați într-o situație de control

ierarhic permanent de la care nu se pot sustrage. Incapacitatea de eliberare spațială de orice constrângere și evoluția socială care o însoțește nu au drept scop abolirea diferențelor, ci estomparea lor pentru favorizarea exercitării puterii în folosul conducerii.

Constrângerea rolului jucat de regulamentul interior decurge din această evoluție. Prin formalismul și rigiditatea sa, regulamentul acoperă un câmp foarte limitat de situații de muncă, lăsând zone întregi nereglementate. În plus, prin existența și prin funcția sa, regulamentul impune obligații atât salariaților, cât și patronilor, asemănându-se unui veritabil obstacol pentru noile forme de conducere a muncii, în cadrul organizărilor flexibile. De asemenea, interesul companiilor a constat, în primul rând, în limitarea rolului regulamentului interior care nu se mai menține decât sub forma unei obligații morale și, în al doilea rând, în funcționarea lui vizavi de imperativele de securitate și de organizare a companiei.

Această neînvestire a rolului normativ care îi revine regulamentului interior explică faptul că, în schimb, comunicarea a avut de împlinit un fel de funcție performativă, în sensul determinării existenței ordinului managerial din punct de vedere simbolic. Această funcție constă în favorizarea extinderii muncii impuse, dezvoltând un mediu simbolic, în care extinderea noilor constrângeri legate de prerogativele Clientului și de variațiile fluxului productiv nu mai întâlnește rezistență din partea salariaților.

Observația pe termen lung relevă, de asemenea, importante modificări lexicale. Șefului de personal din anii '70 i-a succedat managerul modern al resurselor umane. Fenomenul cel mai vizibil constă în multitudinea referirilor la însăși noțiunea de management. Astfel supraveghetorii de noapte din hoteluri au devenit manageri de primire, iar salariații marii distribuții au fost promovați la statutul de manageri de raioane. Aceste schimbări lexicale nu trebuie să provoace iluzii. În spatele acestei griji de a modifica

imaginea pe care salariații o au din propria lor meserie, în sensul unei valorificări a activității lor, transpare o creștere a exigențelor, în special în ceea ce privește calitatea. Spre deosebire de supraveghetorul de noapte, managerul de primire va trebui să acționeze după reguli codificate care îi revin funcției sale. La fel, managerul de raion nu se va mulțumi să reaprovizioneze, el va trebui să dezvolte și acțiuni de vânzare, să-și cunoască clientela și să amelioreze cifra sa de afaceri. În privința termenilor împrumutați din modelul anglo-saxon, ei îndeplinesc o dublă funcție conotativă: *reliefarea profesionalismului, a pragmatismului, a sensului* afacerilor și *sublinierea adeziunii* la valorile companiei.

Constrângerea managerială nu se sprijină pe o alienare iremediabilă. Ea relevă, mai degrabă, existența unui raport de forțe care atribuie individului pe termen lung o poziție de subiect în ordinea economică a producției. Salariații pot fi copleșiți de etică și de cultura companiei, de efortul de a nu comite erori și de demersul participativ. Ei pot, de asemenea, din teamă și / sau lipsă de resurse materiale și simbolice, să dea impresia că subscriu acestor teme și, din acest motiv, să fie alienați într-o ideologie managerială. Dar, în mod ipotetic, trebuie să postulăm faptul că dacă vor avea posibilitatea de a se exprima liber, fără teamă, vor formula rezerve despre ceea ce percep ca în mod confuz, ca fiind o nouă modalitate de îi înrola.

Dacă această comunicare joacă un rol esențial în exercitarea puterii, aceasta nu se întâmplă pentru că ea contribuie la legitimarea raporturilor de dominare și de exploatare a muncii, ci, mai simplu, pentru că ea reprezintă o armă, un instrument de luptă care urmărește impunerea discursurilor și a reprezentărilor, în așa fel încât să excludă orice discurs opozant sau, cel puțin, să neutralizeze orice constituie un adevăr alternativ. Acesta este motivul pentru care nu apare nici o formă de contestare colectivă și pentru care rezervele formulate de salariați relevă cel mai adesea incapacitatea lor de a lupta pe terenul simbolic al producerii discursului și al sistemelor de reprezentare alternative.

Schimbarea: un semnificant al ideologiei manageriale

Ideologia materială și decăderea ei practică în discurs se manifestă în cel mai înalt grad într-un semnificant: schimbarea. Îndreptat în direcție cardinală de anumiți sociologi, refuzat de toți consultanții în diverse metode ce însoțesc transformările organizației, plasată în centrul preocupărilor direcțiunii și, în consecință, ale salariaților, schimbarea apare, astfel, ca o problemă centrală în orice companie care se respectă. Este adevărat că o prudență metodologică bine inspirată va conduce la interogarea realității însăși despre ceea ce se numește *schimbare*. Semnificantul *schimbare* atrage, într-adevăr, semnificați contradictorii. Ceea ce înțelege o conducere oarecare prin schimbare are puține lucruri în comun cu ceea ce îi atribuie salariații sau sindicatele responsabile acestei noțiuni.

Pentru a înțelege cum a putut semnificantul *schimbare* să aibă o asemenea importanță, trebuie să îl înțelegem, în mod simultan, în ceea ce constituie domeniul său de origine (sociologia organizațiilor și derivatele sale) și în funcționalitatea sa practică în interiorul discursurilor manageriale. Aparent distincte, aceste două domenii coincid în numeroase puncte. Sociologia organizațiilor se prezintă deseori ca o propedeutică la consulting. Ea și-a propus, de altfel, să furnizeze instrumente intelectuale pentru o modernizare necesară a companiilor. Această muncă se rezumă, în esențial, la o reflectare asupra mijloacelor de a face să primeze interesul exclusiv al celor care sunt preocupați de *modernizare*. Nu este surprinzătoare regăsirea, în partea opusă, în discursurile manageriale, a elementelor derivate, în mod direct, chiar din această sociologie. Numeroși consultanți și un mare număr de cadre au fost formați sau cel puțin inițiați conform principiilor de management prin intermediul sociologiei organizațiilor.

În partea a cincea și în ultima din cartea *L'Acteur et le système*, M. Crozier și E. Friedberg propuneau o lungă digresiune consacrată schimbării în societățile umane, amestecând referințele teoretice cu cele istorice. Câteva pagini mai departe, această reflecție preliminară se finaliza cu întrebarea fundamentală a *intervenției* care, trebuie să subliniem, nu are prea multe în comun cu demersul științific, dar relevă ingineria socială specifică consulting-ului. Există autori care au abordat această problemă: „Ne putem întreba totodată, scriu ei, dacă apropierea pe care tocmai am schițat-o nu corespunde prea mult punctului de vedere al conducătorilor (...) Conducătorii și cei conduși nu sunt în măsură să utilizeze cunoașterea și o strategie «sistemică»." (Crozier, Friedberg, 1977, pp. 420-421). Nu li se va reproșa nici încercarea de a disimula în ultima analiză problema schimbării. Aceasta din urmă se rezuma la o redefinire a relațiilor de putere într-o companie care corespunde interesului conducerii. Ne vom mulțumi, deci, să subliniem modest faptul că această apropiere a schimbării oferă în același timp o grilă de analiză și un model de discurs, ușor de reprodus în cadrul unei oarecare strategii patronale.

Dimpotrivă, în interiorul companiei, discursul despre schimbare oferă avantaje prețioase. El nu este înconjurat numai de un halou de științificitate, dar permite justificarea redefinirii relațiilor de putere în avantajul celor care încurajează dinamica de schimbare. Această stare de fapt explică succesul acestui semnificant în interiorul discursului managerial și punerea în scenă de către inițiatorii sârguincioși ai consulting-ului care nu ezitau să propună *schimbarea schimbării*. (Orgogozo, Serieyx, 1989).

De altfel, consultanții au făcut din schimbare calul lor de bătaie. Impunând necesitatea necondiționată a schimbării pentru buna piață a companiei, cu toții au știut să se impună ca susținători ai schimbării alături de conducători. Aceștia din urmă au recurs la schimbare nu numai pentru a dispune de părerea experților susceptibili de a-i face să beneficieze

de cunoștințele lor, dar și pentru a introduce o a treia persoană care să faciliteze din punct de vedere social, transformările organizației, aprobând anumite alegeri alături de salariați și asumându-și parțial responsabilitatea schimbării.

Atât în discursul salariaților, cât și în cel al reprezentanților sindicali, schimbarea se face simțită puțin. Ea nu are decât rareori o conotație negativă în spiritul lor, chiar dacă trimite la evoluții care se realizează pe seama lor. Ceea ce ține loc de *schimbare*, în sensul pozitiv, în spiritul salariaților se arată foarte diferit: creșterea salariilor, ameliorarea condițiilor de muncă, reducerea timpului de lucru etc. Pentru discursul patronal, importanța acestui semnificant se explică prin faptul că el îndeplinește trei funcții:

– *de necesitate*: schimbarea se înrudește cu o necesitate economică, se subînțelege că *naturală*, care decurge din nevoia de adaptare a companiei într-un mediu concurențial;

– *de eufemizare*: schimbarea trimite la reorganizări care vizează obținerea de câștiguri de productivitate, extinderea flexibilității sociale, atunci când nu corespunde planurilor sociale;

– *de conotație*: noțiunea de schimbare vehiculează un ansamblu de valori pozitive, relative noutății, voinței care stă la baza lor, dinamismului care o însoțește etc.

Fiind un termen comod, schimbarea învăluie, astfel, într-o opacitate ascunsă realitatea proceselor reale și a luptelor care se organizează în jurul lor într-o formă minimală (faimoasa *rezistență* la schimbare) sau într-o formă conflictuală deschisă (greva). După cum schimbarea îndeplinește o funcție de eufemizare, la rândul ei, noțiunea de rezistență oferă managerului câteva gratificații. În loc să recunoască realitatea conflictelor de interes și răul care poate apărea pentru salariați, acesta din urmă va dispune de o reprezentare care dă valoare acțiunii sale, corelative unei deprecieri a comportamentului conservator, ba chiar reacționar al celor care i se opun. Operațiunea de inversare a reprezentării realității raporturilor sociale reliefează influența și

modul operator al ideologiei manageriale. Aceasta nu se rezumă la impunerea de reprezentări care nu corespund realității. Ea investește într-un mod special practicile de conducere, cărora le conferă o dublă legitimitate: pentru conducătorii care dispun, astfel, de o imagine care dă valoare acțiunii lor și a necesității sale; pentru conducătorii care trebuie să adere la reprezentarea pozitivă a schimbării, cu teama de a intra într-o situație conflictuală și de a fi percepute ca elemente conservatoare, puțin sensibile la progresul și la interesul superior al companiei.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL AL IV-LEA
Autoritatea conduitei individuale

La sfârșitul anilor '70, crearea direcțiilor comunicării relevă în același timp preocuparea de a proiecta mai bine imaginea firmelor și dorința de a se adresa salariaților în forme noi. Aflate la jumătatea distanței dintre departamentele de marketing și cele de resurse umane, în relație cu direcțiunea organizației, și-au impus autonomia departamente și servicii de comunicare. Ele s-au emancipat progresiv de sub tutela departamentelor menționate, pentru a-și construi propria legitimitate. Această constatare impune două observații complementare: această apariție corespunde emergenței noilor meserii, a noilor activități, reguli și exigențe sociale; ea se bazează, de altfel, pe o reconfigurare a structurilor de conducere a companiilor.

Dezvoltarea rapidă a funcției și a puternicei vizibilități sociale a meseriei de *dircom*[14] nu reprezintă decât partea cea mai vizibilă a acestei reconfigurări. Acest fenomen tinde să disimuleze amplificarea numărului de salariați care exercită funcții de comunicare distincte de orice activitate comercială sau de serviciu. *Creditul agricol* numără în jur de 400 de salariați care se ocupă de comunicare, *EDF* 350 și *Renault* 550 (Marion, 1998, p. 7). Doar din punctul de vedere al comunicării interne, această creștere se explică prin extinderea sarcinilor. AGF-ului, publicației *Lettre des cadres* (4 000 exemplare) li se adaugă o publicație telematică ce este consultată în fiecare zi de 70% din cei 22 000 de colaboratori, ca și difuzarea regulată a mesajelor conducerii

[14] Director de comunicare. (n. trad.)

prin intermediul mesageriilor electronice. La EDF, *La vie électrique* este difuzată lunar în 125 000 de exemplare și *La Lettre* a conducerii generale, destinată angajaților, în 22 000 de exemplare. La Renault, *Avec* are un tiraj de 100 000 de exemplare.

Dacă realizarea acestor publicații revine deseori agențiilor de publicitate care, în anumite cazuri, primesc totodată bugete de comunicare externă și internă, ele nu mobilizează mai puțini salariați, care contribuie în mod regulat și punctual la realizarea lor. Distincția canonică comunicare internă / comunicare externă se dovedește în parte artificială: în primul rând, ea contestă unitatea de fond care se consideră că structurează ansamblul comunicării companiei în măsura în care salariații (ținte ale comunicării interne) se dovedesc din ce în ce mai mult transformați în instrumente ale comunicării (externe); ea disimulează, de asemenea, diferențele care decurg din gradul de externalizare a comunicării, a influenței indisolubile sau separate a comunicării externe asupra strategiilor referitoare la GRH etc.

Această extindere a comunicării se poate aplica majorității salariaților. În activitatea lor zilnică, aceștia din urmă se confruntă cu o creștere a exigențelor referitoare la modul lor de a fi și de a se comporta, nu numai în privința altor persoane (clienți sau furnizori), dar și a unora în raport cu ceilalți. Dacă această creștere a exigențelor referitoare la modul de a se comporta îmbracă forme diferite, în funcție de sectoarele de activitate și de categoriile de meserii exercitate, extinderea sa aproape generalizată se explică prin diferiți factori. Dezvoltarea domeniului terțiar al activităților și desfășurarea noilor forme de organizare, axate asupra „clientului" explică, în mare parte, acest fenomen. Dezvoltarea serviciilor de consiliere nu este străină de acest fenomen. Intrând într-un sistem de adaptare permanentă, companiile solicită deseori din ce în ce mai mult intervenția agenților externi susceptibili de facilitarea *schimbării*. Amestecul rezultat care privește mai multe companii generează

o omogenitate mai mare: consultanți, mai ales din marile cabinete, prezintă deseori profiluri școlare și profesionale care îi plasează printre elitele manageriale pentru a-i transforma în vectori ai excelenței tehnice și sociale. Ei împrumută în mod explicit modele de organizare și în mod implicit moduri de a fi, modalități manageriale ale căror inițiatori se proclamă, uneori chiar fără știrea lor. Pentru salariați, ridicarea nivelului exigențelor în ceea ce privește comunicarea determină necesitatea abilităților de a vorbi și de a negocia până atunci puțin solicitate.

Dacă acești consultanți sunt deseori percepuți ca niște modele de excelență profesională pentru salariați, propria lor activitate implică mai mult decât o competență. La fel ca și psihanaliștii, ei ocupă o poziție de subiect – presupunere – cunoaștere. Aceasta din urmă stă la baza eficacității simbolice de care depinde deseori reușita intervențiilor lor. Ea le permite să pună în lumină cunoștințele pe care le dețin, relevând astfel ceea ce nu este spus și cauzele disfuncționalităților întâlnite în organizare. Ea necesită o artă de a domina într-o serie de relații sociale, care stau sub semnul simbolicului. Această dominare solicită o postură reflexivă permanentă, care să le permită să-și ajusteze *fațada* (Goffman, 1987, p. 29), adică reprezentarea lor publică, conform așteptărilor explicit formulate, și a locului care le revine în ordinea simbolică și în imaginarul interlocutorilor lor.

Caracterul divers și totodată efemer al relațiilor lor profesionale necesită capacități de judecată speciale, în așa fel încât interlocutorii să fie apreciați repede pentru realizarea unei reprezentări adecvate. Dacă ei reprezintă norme sociale de excelență, consultanții trebuie să știe să le aplice în funcție de interlocutorii lor, de poziția ierarhică și de meseria acestora din urmă, la fel ca și caracteristicile specifice sectorului de activitate în care intervin. În interiorul fiecărui consiliu, anumiți consilieri sunt specializați, nu numai în funcție de competențele tehnice legate de domeniul lor de intervenție, dar și pentru faptul că prezintă un profil social care corespunde așteptărilor anumitor sectoare și care, în

mod reciproc, prezintă riscuri în alte cazuri. Aceste considerente profesionale corespund limitelor pe care fiecare agent le atinge în stăpânirea reprezentării de sine. Chiar dacă este experimentat și lucid în acest joc simbolic, consultantul nu poate decât să ia act de faptul că modul său de a fi materializează, fără știrea lui, valorile și normele sociale pe care alți agenți le percep în mod intuitiv.

Extinderea domeniului practicilor: locuri, mijloace, obiecte

Extinderea practicilor de comunicare aduce o confirmare a cunoștințelor, a competențelor, dar mai ales a modului de a fi, ca să reluăm o tipologie frecventă. Această categorizare permite urmărirea gândirii manageriale, dar nu trebuie să conducă la ignorarea cheltuielilor care se stau la baza utilizării. Dacă distincția *competență teoretică / competență practică / bune maniere* structurează sistemele de reprezentare ale actorilor, ea se bazează nu numai pe fundamente clare și precise, dar și pe presupoziții care pun mai mult în lumină aceste sisteme de reprezentare decât realitatea.

J-P. Le Goff observa, în mod pertinent, că „noțiunea confuză de «bune maniere» induce o apropiere psihologizantă și moralizantă în termeni de comportamente adecvate care permit manipulările cele mai grosolane" (Le Goff, 1999, p. 14). Întotdeauna tripla distincție *competență teoretică / competență practică / bune maniere* produce efecte reale asupra practicilor, pentru că ele conduc la anumite operațiuni, cum sunt recrutarea salariaților sau evaluarea competențelor și, în acest sens, condiționează diviziunea socială a muncii.

Importanța crescută acordată modului de a se comporta relevă influența comunicării din perspectiva stăpânirii afectivității, a controlului de sine, a interiorizării dispozițiilor specifice (Neveu, 1994). Aceste calități sunt așteptate sau cerute de salariați în funcție de poziția pe care o ocupă. În orice caz, fiecare dintre ei trebuie să răspundă acestor noi

exigențe, subordonându-și comportamentul logicilor care stau la baza modului de a se comporta pentru a determina productivitatea spațiului în care se desfășoară formele speciale de sociabilitate care corespund ordinelor manageriale. În acest sens, influența bunelor conduite se manifestă în interiorul noilor forme de organizare a muncii. Ea transpare la suprafață, de-a lungul unei determinări, care se concentrează pe modul în care aceste bune conduite se manifestă, semnifică și funcționează pentru cei care le domină, ca și pentru cei care sunt deposedați de ele.

Bunele maniere sunt vizibile într-un mare număr de locuri exterioare companiei: holuri de gară și de aerogară, cluburi, hoteluri, restaurante... Ieșite din domeniul lor de origine, ele au un relief particular, ca și cum spațiul închis al locului de producție nu permitea acestor noi caracteristici ale relațiilor între persoane să se exprime deplin.

Aceste locuri s-au impus progresiv ca niște spații în interiorul cărora logicile distincte (Bourdieu, 1985) ale excelenței manageriale pot să se desfășoare. Ele se dovedesc diferite din două puncte de vedere: mai întâi, pentru că a avea acces la acestea înseamnă să faci deja parte dintre cei care nu sunt limitați într-un spațiu productiv închis, datorită funcției lor; apoi, pentru că ele sunt locuri *distinse* prin excelență, adică acolo unde toți se disting.

Marketing-ul diferiților prestatori de serviciu vizavi de companii se concentrează, de altfel, în jurul acestor logici de diferențiere. Companiile aeriene își manifestă preocuparea de a oferi clienților lor servicii pe măsura așteptărilor lor, adică a consumării lor, dar și servicii care se dovedesc gratificate din punct de vedere social. Există, astfel, o întreagă economie a micilor avantaje care reprezintă semne de recunoaștere între inițiați. În interiorul anumitor companii, locurile de prim rang revin clienților celor mai perseverenți. Interesul pentru o asemenea procedură decurge din tripla satisfacție care rezultă astfel pentru client: el dispune de avantaje pe măsura calității sale; din punct de vedere social, el este recunoscut de cei din exterior pentru calitatea

sa de client, utilizând în mod frecvent liniile aeriene, adică exercitând funcții importante sau o activitate lucrativă; amabilitatea, constituind totodată un mod de a fi și un semn de putere și o asemenea amplasare îi vor permite acestui client mai exigent să iasă în față. Există și alte semne care relevă logicile de diferențiere. Ele contribuie la manifestarea apartenenței la elita „angajaților care călătoresc".

Astfel, *Air-France* propune clienților săi mici hărți de culori diferite care, atașate bagajelor lor, permit utilizarea unui serviciu suplimentar, dar mai ales informarea unui număr mare de persoane despre calitatea lor de mari călători. În funcție de rangul lor, clientul poate, de asemenea, să aibă acces la avantaje cum sunt frecventarea saloanelor private în aerogări cu scopul de a se izola din mulțime pentru a se regăsi printre *marii călători*, adică printre persoanele distinse din lumea afacerilor.

Există un fel de complicitate economică care, pentru companiile aeriene, constă în a oferi salariaților companiilor beneficiare avantaje în natură (zboruri gratuite, vehicule de locație, camere de hotel etc.). În ceea ce le privește, companiile beneficiare se pliază perfect acestui mod de retribuție foarte indirect, care constă în realizarea avantajelor în natură pe care le oferă salariaților lor.

În același mod, diversele obiecte tehnice și, în mod special, caracterul lor utilitar îndeplinesc aceeași funcție distinctivă. Telefoanele mobile, micro-calculatoarele, agendele electronice, vehiculele care reprezintă obiecte de prestigiu, sunt susceptibile să devină veritabili *semnificanți* în cadrul logicilor de distincție. În primul rând, ei reflectă nivelul calitativ al companiei, adică atât capacitatea sa de a-și echipa salariații cu instrumente de lucru, cât și puterea sa economică, modernitatea sa, profesionalismul său etc. Obiectele tehnice, chiar dacă este vorba mai degrabă de surogate, decât de instrumente de lucru, reflectă o imagine de modernitate și de eficacitate, care corespunde valorilor companiei. Ele relevă apoi, în interiorul acesteia, atât poziția socială a celui

care o deține, cât și atributele puterii. Această funcționalitate latentă corespunde deseori unei modalități de retribuție materială și simbolică.

Salariații cei mai buni, adică cei care vor fi recompensați, dar și diferențiați, dispun de cele mai bune instrumente. Atribuirea telefonului mobil de bună calitate sau a unui micro-calculator foarte performant relevă o logică a retribuției simbolice.

Evoluția rețelei hoteliere reflectă, în același timp, extinderea acestor noi forme de sociabilitate managerială. Există numeroase hotelurile care au fost prevăzute cu săli de seminarii și de echipament speciale, de la simplul material video până la sala de congres. Această evoluție a hotelurilor de calitate medie și înaltă răspunde creșterii cererilor pentru seminariile de formare, pentru congrese, reuniuni de conducere, reuniuni ale comitetului central de companie, etc. Aceste evenimente care au loc în companii impun pe viitor izolarea, liniștea, confortul sau, în orice caz, o anumită distanță în raport cu locul producției. Pot fi avansate diferite explicații pentru a înțelege această generalizare de practici manageriale *în afara pereților*.

Pentru seminariile de învățare-acțiune, este vorba, de exemplu, de reunirea salariaților în jurul obiectivelor evenimentului și, în acest punct, de eliminarea rutinei pentru crearea unei situații excepționale și generarea unei dinamici de mobilizare colectivă. Realizarea unui asemenea stagiu cere un caracter schimbător, uneori ludic, care trebuie să îl mulțumească pe salariat pentru a-l determina să adere la formalizarea propusă. Dar schimbarea constituie, de asemenea, un mijloc de a impune. Reunirea comitetului de conducere într-un hotel luxos, izolat, cu scopul de a finaliza strategia companiei prezintă diferite avantaje: încrederea în angajați; crearea sau dinamizarea unui spirit de echipă care uneori se construiește pe sociabilitatea masculină; analizarea informațiilor strategice... La fel, a reuni comitetul central al companiei într-un hotel luxos înseamnă a-i

face să se simtă bine pe cei care nu au nici obiceiul, nici posibilitatea de a frecventa acest gen de locuri în cadrul activității lor profesionale. Altfel spus, este vorba de plasarea acestor interlocutori într-o situație care le este defavorabilă din două puncte de vedere: ea consolidează dominarea socială pe care ei o suportă pentru că stăpânesc foarte rar codurile sociale în uz în acest gen de locuri mai aparte; prin caracterul său excepțional, ea tinde să transforme sejurul lor de lucru într-un fel de week-end mai mult sau mai puțin festiv, pe durata căruia calitatea neobișnuită a odihnei, a vinurilor, a atenției personalului din hotel contribuie la îndepărtarea reprezentantului sindical cu preocupări mediocre.

Totuși, acestea din urmă reprezintă chiar motivul prezenței sale. Pe scurt, strategia care cuprinde acest gen de practici funcționează în două registre diferite, dar convergente în ceea ce privește efectele lor: consolidarea inegalității resurselor cu scopul modificării echilibrului raporturilor de forță între sindicaliști și conducătorii companiilor; dezvoltarea unei forme particulare de complicitate, care constă în instaurarea unei relații care acordă o gratificație în mod special pentru acești actori.

Aceste forme de sociabilitate relevă consolidarea logicilor distinctive specifice dinamicii relațiilor puterii în interiorul companiei. Analiza luărilor de cuvânt în cadrul ședințelor sau a dejunurilor care îi reunesc pe salariați demonstrează până la ce punct frontierele simbolice care divizează grupurile sociale în companii, departe de a dispărea, cum sugerau anumite semne aparente, s-au menținut, s-au transformat, ba chiar s-au întărit, făcând parte din conduita oamenilor. Ierarhia socială în interiorul companiilor mici sau mari nu se relevă sub forma unui paternalism binevoitor sau sub forma unei condescendențe neprefăcute. Ea se menține, dar solicită o altă gramatică care este în concordanță cu două principii: eficacitate în conduita salariaților și iluzia de a conferi acestora un statut de actori autonomi. Existența unei asemenea structuri ierarhice îi corespunde în mod deosebit

unei logici de difuzare a normelor de comportament și de exprimare, adică a bunei conduite, care pleacă din vârful companiei pentru a ajunge la bază. Acest fenomen evocă logica piramidală a procesului de civilizare analizat de N. Elias (Elais, 1973). Există rezerve referitoare la transpunerea mecanică a unei asemenea scheme. Acest proces de difuzare a normelor de comportament nu are la bază raportul natură / cultură. El se dovedește a fi la originea modalităților de înfruntare între agenții sociali, deținători de reprezentări și de atitudini specifice clasei lor sociale sau, și mai simplu, specifice grupului lor profesional. Altfel spus, este necesară substituirea opoziției natură / cultură cu cea cultură / cultură.

Este important, de asemenea, să subliniem faptul că difuzarea acestor moduri de a fi se conturează pe un sistem de constrângeri care impune salariaților exigențe care le sunt străine inițial. Modelul de difuzare a normelor impus de Elias presupune o adeziune, ba chiar o atragere a bazei pentru normele de excelență specifice elitei. Se presupune, de asemenea, că această elită socială tinde, în mod contradictoriu, să generalizeze propriul său mod de viață și să își afirme diferența. Însă, influența competențelor profesionale relevă un proces de impunere care nu vizează o formă de progres sau de elevare morală a tuturor salariaților, ci o reproducere a raportului social inegalitar în esență în cadrul unei adaptări a forței de muncă la exigențele producției.

Cultura de companie și aculturația managerială

Impunerea normelor de comportament nu rezultă dintr-o acțiune voluntaristă. Ea trece prin cultura de companie. Lumea muncii condensează în interiorul său diverse forme de cultură. Într-un prim sens, cultura acoperă ansamblul trăsăturilor identitare care sunt caracteristice unei clase sociale sau unui grup mare de oameni, care au în comun același valori, același fel de a fi, de a consuma, de a trăi și

de a se reprezenta. Reprezentarea paradigmatică ilustrează cultura muncitorească. Într-un alt sens, cultura se raportează la meserie. Astfel, ea desemnează identitatea profesională, din perspectiva competențelor profesionale și a implicațiilor psiho-sociologice asupra agenților. P. D'Iribarne a demonstrat, de asemenea, că în sensul tradiției naționale, cultura determină comportamentul actorilor la locul de muncă. Comparând modelele de sociabilitate în diferite țări (Franța, Statele Unite, Țările de Jos) și, în mod special, logica relației raportată la autoritate, trebuia să iasă la lumină caracterul determinant al valorilor și al sistemelor de reprezentare specifice identității naționale (D'Iribarne, 1989). Plecând de la cercetarea legăturilor dintre strategiile de actori și sistemele de reprezentare, R. Sainsaulieu a demonstrat că această cultură structurează identitățile salariaților și ale colectivelor de muncă.

Cercetarea unei dimensiuni culturale a companiilor relevă un registru diferit. Compania este investită cu un fel de misiune de civilizare. În acest context, noile forme de management tind să dezvolte o învățare instrumentală a culturii (Piotet, Sainsaulieu, 1994). Această instrumentalizare marchează o ruptură în învățarea culturii care se prezenta până atunci ca un fenomen social și, ca atare, ca un obiect de analiză. În diversitatea manifestărilor sale, cultura se înrudește întotdeauna cu un fel de fenomen spontan, inerent oricărei ordini sociale. Această ipoteză a generat numeroase studii, dar și o alunecare spre o însușire mai instrumentală a culturii. Eliberată de o viziune euristică, această învățare tinde să rezume cultura la o dată relativă identității companiei în care orice formă de manipulare simbolică devine posibilă. Astfel, cultura de companie se impune ca un fel de slogan și ca un obiect al tuturor vicisitudinilor manageriale.

Diferite studii promovează o formă specială de management, axată pe ansamblul elementelor identitare specifice unei companii, susceptibile să fie utilizate pentru

mobilizarea, determinarea aderării, motivarea și implicarea salariaților. Mai mult decât aceste opere care prezintă adesea un interes limitat, prezentarea companiei Bouygues[15] de către J. P. Le Goff (Le Goff, 1992, pp. 56-60) oferă un tablou sugestiv al celor mai caricaturale forme ale acestei instrumentalizări manageriale a culturii.

Câteva aspecte se impun în mod pregnant. Accentul pus pe moralitatea oamenilor și pe viața lor de familie relevă extinderea culturii de companie dincolo de sfera publică. Această cultură se regăsește în selecția candidaților la angajare, în gestionarea resurselor umane și, mai ales, în preocuparea de a determina aderarea sistematică a salariaților la valorile companiei. Compania Bouygues a dezvoltat un sistem intern de promovare care urmărește instituirea unei veritabile ordini în care simbolicul, materializat sub forma sistemelor de semne, permite gratificarea salariaților celor mai merituoși în raport cu colegii. Această simbolistică contribuie la instaurarea unei rupturi între universul companiei și lumea profană. Cultura de companie, astfel promovată, se sprijină totodată pe o instrumentalizare a ansamblului elementelor simbolice care definesc mediul cognitiv al salariaților și pe o consolidare a procedurilor de selecții sociale ale salariaților înșiși, în funcție de gradul lor de aderare la acea ordine.

Un alt exemplu, mai puțin relevant, ilustrează această apropiere pur instrumentală a culturii: companiea *Mercury Communications* (Horovitz, Panak, 1994, pp. 28-32). Pentru această societate creată în 1982 în urma unui consorțiu, cultura de companie nu își are originea într-o istorie colectivă, în meserii sau într-o regiune. Ea relevă doar preocuparea conducerii de a dezvolta implicarea salariaților. Realizarea concretă a unui sistem de evaluare și de remunerare care scapă oricărui control sindical reprezintă prima

[15] Companie de telefonie mobilă în Franța ca și Orange și SFR. (n. trad.)

parte a acestui edificiu. A doua parte se axează pe valorile și pe reprezentările fondatoare: „Obiectivul general, afirma unul dintre inițiatori, este facilitarea unei culturi a calității. Cultura noastră este deja orientată spre client". O asemenea aserțiune surprinde întotdeauna prin caracterul său eminamente simplificator. Cultura promovată se rezumă, în fapt, la mobilizarea salariaților în jurul obiectivelor de satisfacere a clienților, adică a vânzării. Această cultură a calității de serviciu nu prezintă suficientă originalitate, pentru că ea se poate aplica mecanic oricărei companii; însă, ea lasă să se întrevadă în mod clar caracterul său artificial. Acesta din urmă relevă absența veritabilelor forme de cultură, profesionale sau sociale, cu care salariații se pot identifica.

Cultura de companie relevă o gestionare a simbolicului, care urmărește îndeplinirea obiectivelor manageriale. Dar este adevărat că o companie nu poate edifica singură *ex-nihilo* o cultură în totalitate artificială. În primul rând, se impune căutarea un trăsături adecvate între aspectele principale ale companiei și imaginea pe care ea dorește să o promoveze prin intermediul comunicării. Esențialul constă în acceptarea de către salariați a culturii care li se impune. Supunerea lor se dovedește dependentă de propria lor traiectorie socială și profesională.

O puternică aculturație prealabilă, în special tehnică, reprezintă *a posteriori* un factor de rezistență al oricărei forme de cultură, impusă ca supraimpresie. Pentru acest motiv, aculturația managerială se axează pe două imperative: depășirea formelor de aculturație primară cu scopul de a se evita contradicțiile și rezistențele care decurg de aici; prezentarea într-o formă care facilitează asentimentul și care se fondează, la final, pe valori și sisteme de reprezentare preexistente.

În analiza sa despre producția erei industriale, Marx subliniază faptul că dispariția meseriei a rezultat din mecanizarea și din finalizarea procesului de disociere între munca manuală și *puterile intelectuale ale producției* (Marx, 1977,

capitolele XIV și XV). Din această cauză, exploatarea forței de muncă din punct de vedere tehnic și economic a solicitat o disciplină a gesturilor, un dresaj fizic al corpurilor supuse procesului de fabricare, o acceptare a constrângerilor specifice producției. Idealul dominării promovat de management diferă într-un punct: el cere o subordonare a conduitelor individuale care nu se mai limitează la aceste aspecte corporale, dar tind să cuprindă modurile de a fi și de a conduce ale salariaților, adică aderarea lor la această nouă ordine de producție. Constrângerea nu relevă, prin urmare, o necesitate imediată inerentă procesului de fabricare, supravegherii sau randamentului înregistrat. Ea este interiorizată de salariați sub efectul aculturației lor.

Privită din această perspectivă, aculturația relevă un ideal de guvernare a salariaților care urmărește depășirea antagonismelor inerente problemei salariale, prin determinarea consimțământului și a aderării la ordinea managerială. Ea trece apoi prin formarea în cadrul sistemului școlar care predispune individul la o conformare la normele mediului profesional căruia îi este predestinat. Sistemul educativ contribuie astfel la reproducerea corpurilor profesionale care prezintă o identitate proprie. Dacă școlile de elită au funcționat mult timp după acest model, acesta din urmă s-a extins foarte mult spre ansamblul formațiilor profesionale care au cuprins necesitatea de a însoți dobândirea de competențe tehnice prin interiorizarea dispozițiilor sociale, care reprezintă garanții ale acomodării individului cu viitorul său mediu profesional.

Consolidarea procedurilor de selecție se bazează din ce în ce mai mult pe criterii care vizează desăvârșirea acomodării personalității cu exigențele mediului profesional. Un rol special revine formării profesionale continue, veritabil vector de aculturație managerială. Nu numai salariații în formare sunt inițiați în ordinea comunicațională, dar, uneori, formarea profesională continuă reprezintă, pentru inițiatorii

noilor forme de management, modalitatea de a pătrunde în interiorul companiei.

Formarea profesională continuă, vector al învățării comunicaționale

Acest rol al aculturației manageriale se explică prin diferiți factori. Apariția, apoi dezvoltarea FPC începând cu anii '70 se produc în conjunctura de după anii '68, caracterizată prin voința patronatului de a transforma modalitatea de conducere a muncii. Oferta bogată de învățare a managementului, a comunicării, a eficacității personale etc. care a rezultat, a răspuns acestei așteptări. Fiind pregătiți în științe sociale și în studii literare, actorii FPC au contribuit astfel la difuzarea și impunerea modelelor de cunoaștere și a tehnicilor de învățare, care prezintă caracteristici specifice. Deseori derivate din psihologie, aceste științe au la bază concepții ale omului și ale societății care se dovedesc totodată apropiate de cele care corespund ideologiei manageriale. În privința practicilor de formare, acestea se bazează pe câteva principii elementare care se disting în mod clar de cele ale învățământului școlar și universitar.

Pe scurt, este vorba despre a aduce o competență, mai mult decât cunoștințe și, astfel, de a privilegia formele de dobândire de cunoștințe care nu sunt mediatizate printr-un discurs reflexiv. Individul în formare nu se va forma din punct de vedere intelectual, ci se va conforma normelor de comportament, valorilor, schemelor de gândire caracteristice celor din mediul său profesional.

Pentru acest motiv, jocul de rol se impune ca un prețios instrument pedagogic. Inițial elaborate în scopuri terapeutice, tehnicile psiho-dramei și ale socio-dramei (Moreno, 1970, capitolele 3 și 4) au reprezentat baza teoretică a acestor practici de învățare. Jocul de rol vizează într-adevăr experimentarea adaptării personalității la constrângerea socială, formalizată din perspectiva codificării rolurilor. În acest sens,

Moreno propunea măsurarea *coeficientului cultural* al individului, care se referă la capacitatea sa de a diferenția rolurile în cadrul unei culturi determinate. Transpuse în universul profesional, jocurile de roluri se prezintă sub diferite forme, care se raportează întotdeauna unor situații de lucru care trebuie simulate: reuniuni de lucru, luări de cuvânt în public, aplanări de conflict, situații de vânzare etc. În practică, avantajele sunt numeroase: simularea situațiilor profesionale, familiarizarea actorilor cu acestea, facilitarea însușirii regulilor constitutive de roluri, faptul că li se permite să reflecteze la practicile sau la felul lor de a fi etc.

În spatele acestor utilizări, ludice prin definiție, valori și norme sociale sunt vehiculate, transmise, impuse, uneori chiar fără știrea inițiatorilor. Aceste norme decurg din exigențele specifice mediului profesional la care se referă. Gestionarea socialului promovată de diferite forme de management nu solicită numai aderarea la discursuri. Ea implică, de asemenea, o subordonare a conduitelor individuale, a modurilor de a fi și de a acționa față de normele care nu mai generează discipline de atelier, ci rezultă din constrângerile comunicaționale.

Jocul de rol intervine în acest caz ca un instrument de aculturație prin intermediul căruia indivizii în formare se conformează imperativelor manageriale, interiorizând modele de comportament. Aceste norme nu se prezintă sub forma unei cunoașteri explicite, supuse judecății individului. Ele există și își exercită influența fără a fi vreodată într-adevăr explicitate altfel decât sub forma a ceea ce trebuie să fie un comportament *bun* în situație de lucru și, corelativ, a ceea ce trebuie evitat sau îndreptat. Pe această cale se produce o normalizare a comportamentelor individuale care se realizează sub efectul normelor sociale, specifice culturii manageriale. Aceste norme se difuzează și se impun în cadrul stagiilor de formare în funcție de doi vectori care se completează și se consolidează: primul se referă la punctul de vedere al inițiatorului, care introduce idealul normativ

sub formă de sfaturi, de preconizări, de sugestii, de corecții; al doilea decurge din interiorizarea, apoi din aplicarea normelor de către individul însuși, care se presupune că sunt cerute de propriul său mediu profesional.

Utilizarea frecventă a înregistrărilor video prelungește această logică de normalizare a conduitelor și a felurilor de a fi. Autoscopia, care constă în confruntarea actorului cu propria sa imagine, nu se rezumă numai la o luare la cunoștință a acestuia din urmă a defectelor și a calităților sale. Individul se autoevaluează după criterii pe care el le impune sau care îi sunt impuse. Acestea reflectă o aparentă obiectivitate. Ele se referă la elocința, ritmul și claritatea sa și, de asemenea, la dispozițiile corpului, la gestică, la fizic etc. Chiar aceste criterii funcționează ca niște norme care nu sunt explicite decât parțial. Dacă inițiatorul privește din exterior într-un mod susceptibil de a propune o evaluare a prestației sale, actorul, care devine spectator al propriei persoane, aplică aceste norme. Reacțiile indivizilor, uneori puternice, reliefează dificultatea lor de a se recunoaște în imaginea pe care și-o creează ei înșiși; acestea nu corespund întotdeauna idealului social în funcție de care se evaluează.

Polițiștii au observat de mult timp acest fenomen de respingere de către clasele populare a acelora care, din cauza defectelor lor de elocință și a felului lor de a fi, lasă totuși să transpară o origine socială identică cu a lor. Acceptarea și identificarea cu imaginea de sine nu se realizează decât dacă se dovedește satisfăcătoare în mod narcisist, altfel spus în condițiile în care stigmate de origine socială depreciativă nu sunt prea vizibile. Indivizii se evaluează conform normelor de exprimare care corespund claselor dominante ideale.

Exercițiul autoscopiei se bazează, în acest sens, pe iluzia care rezultă din ocultarea dublei determinări sociale a expresivității individului și a categoriilor judecății care se aplică lui (Bautier, 1994). Inițiatorul își întărește această iluzie prin introducerea unui punct de vedere aparent neutru și imparțial care îi permite să evalueze cu obiectivitate

prestația. Această ocultare induce opinia că raportarea la sine și raportarea la imaginea de sine sunt neutre din punct de vedere social: sunt un fel de piatră neutră căreia actorul, transformat în spectator de sine, i-ar putea da în mod progresiv o formă. Ea condiționează normalizarea de sine care se realizează prin efortul de a adecva expresia orală și corporală cu un ideal de excelență care se confundă cu normele sociale și lingvistice ale claselor dominante. Iluzia specifică acestui gen de practică decurge, în al doilea rând, din ignorarea resorturilor psihologice ale raportărilor la sine. A face din această raportare o materie maleabilă după bunul plac trimite la ocultarea relevării structurării subiectivității.

Astfel se ignoră faptul că această maleabilitate a raportării la sine nu este delimitată în mod universal, dar variază puternic în funcție de origine socială, de vârstă și de sex. Inițiatorii știu din experiență că aceste exerciții de autoscopie nu sunt trăite în același fel de publicul alcătuit din tineri studenți și de publicul format din adulți socializați din punct de vedere profesional. Ei știu, de asemenea, că acest gen de exercițiu provoacă reacții diferite în funcție de nivelul de studiu și de originea socială a publicului. Cu cât nivelul școlar / profesional este mai ridicat, cu atât indivizii dispun de capacitatea de a întreține un raport aproape experimental cu imaginea despre ei înșiși, permițându-și să se implice în acest gen de exercițiu. Altfel spus, concentrarea asupra propriei persoane, care îi corespunde organizării expresivității orale și corporale, se realizează cu atât de multă eficacitate încât indivizii, în funcție de originea și de poziția lor socială, sunt predispuși să se considere puncte de referință. Distanța psihologică față de imaginea de sine care solicită acest gen de exercițiu pentru a se dovedi eficace constituie, prin urmare, un factor determinant, determinat din punct de vedere sociologic.

Există alte practici de formare care prelungesc această tehnică de aculturație managerială. Printre acestea, tehnicile referitoare la afirmarea de sine sau *assertiveness*

oferă o percepere semnificativă a presupunerilor care stau la baza acestor practici: „a fi asertiv înseamnă a fi în măsură să îți exprimi propria personalitate fără a provoca ostilitatea mediului tău, înseamnă să știi să spui «nu», fără să te simți vinovat, înseamnă să ai încredere în tine (...), să dezvolți o comunicare onestă și deschisă, (...), înseamnă să nu te lași, să mergi pe propriile picioare, știind că analizezi compromisuri realiste ..." (Chalvin, 1991, pp. 25-26). Banalitatea extremă a acestor formule lasă să transpară, cu toată acestea, preocuparea pentru conformarea comportamentelor individuale la normele de conduită care sunt aplicabile în toate situațiile.

Se consideră că învățarea regulilor sau a principilor îi permite individului să obțină o stăpânire mai mare de sine, să se concentreze asupra modului de a reacționa în diverse situații cu scopul de a-și adapta atitudinea în funcție de mediu. De fapt, aceste reguli și principii funcționează ca niște operatori de normalizare care contribuie mai ales la aculturația managerială a celui care se forțează să le urmeze.

Lista tehnicilor și a cunoștințelor mobilizate în cadrul FPC este lungă. Ea cuprinde în primul rând domenii ale cunoașterii ignorate în câmpul academic al științelor umane, care se impun din greșeală ca un fel de știință a comunicării. Este vorba în principal de analiza tranzacțională și de cea a PNL. Nu numai validitatea propozițiilor avansate se dovedește mai mult decât contestabilă, dar aceste științe vehiculează reprezentări ale individului și ale societății foarte reduse și caricaturale, atunci când nu sunt pur și simplu false. Succesul lor se explică, prin urmare, prin diferiți factori, fără legătură cu un vreun ideal de științificitate. Este vorba în principal de: opacitatea sectorului FPC, care conține organisme de tot felul, supuse forței concurente și care implică o gestiune riguroasă a costurilor de producție; caracteristicile sociale și profesionale ale inițiatorilor; aderarea necondiționată la sensul comun care facilitează receptarea acestor științe printr-un public cu puține cunoștințe

despre științele sociale; capacitatea lor de a satisface opiniile, cu riscul de a consolida credințele cele mai naive; „psihologizarea" raporturilor sociale care permite disimularea oricărei determinări sociale și a oricărei forme de putere opuse idealului de comunicare promovat de aceste științe etc.

Trebuie să delimităm sursele psihologiei pentru înțelegerea elementelor fondatoare și a principalelor presupoziții care stau la originea științelor mobilizate în cadrul FPC. Mai degrabă citate decât citite, studiile lui K. Lewin reprezintă un fel de referință teoretică majoră. Este adevărat că, în privința anumitor aspecte, ele erau predispuse să facă, la termen, obiectul unei asemenea instrumentalizări. Focalizarea pe probleme privind schimbarea și influența, prelucrarea întrebărilor referitoare la productivitatea salariaților în mediul industrial, dorința de a analiza resorturile dinamicii grupului și a motivației individuale intrau în contact direct cu preocupările practice și interesul conducerilor companiei (Lewin, 1964). Caracterul foarte formalizat al teoriei câmpurilor și preocuparea de a conferi psihologiei experimentale o bază științifică care să fie echivalentă cu cea a fizicii nu trebuie să disimuleze presupozițiile care stau la baza studiilor lui Lewin. Aceste presupoziții sunt cu atât mai importante, cu cât ele garantează o difuzare sigură a acestor opere, facilitând reluarea lor sub o formă vulgarizată.

Critica puternică pe care o formulau autorii lucrării *Le Métier de sociologue* se rezumă astfel: „În mod independent de ideologiile «participării» și ale «comunicării» care apar deseori, tehnicile clasice ale psihologiei sociale tind, în funcție de epistemologia lor implicită, să privilegieze reprezentările indivizilor în detrimentul relațiilor obiective în care sunt angajați și care definesc «satisfacția» sau «insatisfacția» pe care o încearcă, stările conflictuale pe care le resimt sau așteptările și ambițiile pe care le exprimă". (Bourdieu, Chamboredon, Passeron, 1983, p. 33).

Dezvoltarea psihologiei se bazează pe o dorință de a depăși separarea ordinii fenomenelor psihice de cea a feno-

menelor sociale. Această voință dă naștere presupunerii că fenomenele sociale se explică prin factori psihologici și, reciproc, că fenomenele psihice relevă o analiză sociologică limitată la factorii interacționali care se limitează la relațiile individului cu mediul său. Un asemenea demers nu evită nici iluziile individualismului și ale robinsonadelor care le însoțesc, nici obstacolele holismului care, în acest caz, conferă grupului o realitate de sine, în afara societății și în mod independent de proprietățile sociale ale celui care le alcătuiesc.

Importanța acordată grupului prin psihologia socială se putea explica prin preocuparea acesteia de a imita rigoarea științelor experimentale, fie cu riscul de a produce rezultate golite de orice semnificație socială, fie de a reproduce cu simplitate câteva adevăruri ale sensului comun. Dar reluarea acestor studii în cadrul FPC se explică prin alte motive.

Proximitatea aparentă cu experiențele trăite în mod direct reprezintă primul element; participanții au într-adevăr impresia că ceea ce le este prezentat corespunde cu ceea ce trăiesc ei în fiecare zi. În plus, acest gen de reprezentări ale grupului se află în concordanță cu existența imediată, fără reflecție, a actorilor; aceștia din urmă percep grupul ca pe o realitate care are, pentru ea însăși, forța evidenței. Reprezentările grupului și ale individului sunt în concordanță cu presupozițiile ideologice solicitate de FPC. Ele sunt totodată în acord cu traiul cel mai naiv al actorilor și cu dorința celor care vor să impună sistemele de reprezentare în conformitate cu interesul conducerilor de companie.

Comunicare și competență

Locul acordat comunicării în cadrul învățării relevă importanța crescută a competențelor referitoare la modurile de a fi, de a se comporta, de a se exprima. Salariații trebuie să manifeste un ansamblu de dispoziții și de calități care

să le permită să îndeplinească noi exigențe. Aceste dispoziții acoperă diferite categorii de bune conduite. Ele presupun însușirea regulilor de comportament și a normelor de sociabilitate. Importanța acestor competențe comunicaționale se explică în mod special prin dezvoltarea activităților de serviciu. Însă doar această ipoteză nu este suficientă. Evoluția patronatului, caracterizată prin slăbirea patronatului patrimonial în profitul celui managerial implică formarea unor elite conducătoare mai omogene. Împărtășirea aceleiași origini sociale și urmarea de cursuri școlare similare sau identice consolidează normele de comportament ale acestor elite.

Prin urmare, ele impun și generalizează propriul lor model de excelență. Dar această din urmă formă de explicare nu ne mai permite să ne dăm seama de faptul că toți salariații care, în viața lor profesională, sunt determinați să îndeplinească funcții limitate de încadrare sau de coordonare a sarcinilor, urmează un învățământ în domeniul comunicării sau, cel puțin, iau cunoștință de exigențele de comunicare. Rezultă că această extindere relevă o evoluție generală a modului de muncă și a formelor de constrângere socială în interiorul său.

Identificarea acestor competențe de comunicare nu trebuie să disimuleze neclaritățile și imprecizia definițiilor propuse. Există două moduri de a le învăța: fie plecând de la definiții și de la criterii care există deja, fie, în practică din perspectiva realizării lor concrete. Vizând acomodarea nevoilor pe termen mediu cu resursele disponibile, GPEC relevă în mod explicit atenția acordată comunicării sub formă de competență perifrastică în raport cu specificul meseriei sau al activității.

Se impun aici atât exercițiul limbilor străine, cât și elementele informale, identificate sub denumirile de *sens al contractului, calități relaționale, disponibilitate, adaptare...* Nu lipsesc, de altfel, teoriile care fondează GPEC pe diferențierea formelor de competențe (Bernaud, 1999). Derivate

din psihologie, diferitele modele propun tipologii de competență cu scopul de preciza natura lor și de a reliefa aplicațiile lor celor din companie: competențe cognitive, referitoare la capacitățile de tratare a informației; competențe senzoriale; competențe fizice și psihomotrice; competențe sociale, referitoare la gestionarea a raportului cu altul; competențe personale etc. La întâlnirea acestor modele s-au adus diferite critici.

Noțiunii vagi de *competență* i s-au alăturat în mod inevitabil probleme tehnice de măsurare a competențelor pe care le-au întâlnit profesioniștii de la departamentul de gestionare a resurselor umane, cum ar fi absența instrumentelor precizate; arbitrarul în realizarea concretă a procedurilor de evaluare; caracterul insesizabil al anumitor competențe etc.

Paradoxul specific dezvoltării GPEC constă în relativa lor inadecvare vizavi de tehnicile gestionării resurselor umane, caracteristice sectorului privat. Idealul de raționalizare care stă la baza acestui GPEC, se lovește de puternicele rate de *turn over*, de accentuarea mobilității sociale a salariaților, de schimbările frecvente ale activității. Altfel spus, dezvoltarea unei GPEC se dovedește în plus operațională în cadrul unei companii de tip public, care dispune de efective stabile în timp, cum se întâmplă într-o companie privată, care este supusă variațiilor activității și schimbărilor de strategii.

O altă contradicție se referă la desfășurarea oricărei GPEC. Pentru salariații mai puțin diplomați, care dispun de competențe mai restrânse, chiar foarte restrânse, înscrierea lor în cadrul unei GPEC nu stârnește foarte mult interes: misiunile, sarcinile, funcțiile pe care le pot îndeplini, se dovedesc *a priori* limitate. Pentru salariații cu un nivel înalt de formare și de competență, ecuația se inversează pentru a produce un efect similar: forța lor de muncă trebuie să fie exploatată într-un mod optimal, trebuie să corespundă competențelor lor esențiale, pentru simple motive de preț. Această contradicție limitează, prin urmare, posibilitatea de

aplicare a oricărei GPEC gestiunii competențelor secundare. Având în vedere caracterul limitat, ba chiar foarte limitat al aplicațiilor lor, cum se poate explica importanța acordată GPEC? Explicația principală constă în dorința departamentelor de resurse umane, cu titlu individual și colectiv, de a pune în valoare profesionalismul și tehnicitatea meseriei lor. Pentru a contrabalansa puterea DAF și a directorilor de producție, GPEC reprezintă un instrument profesional de legitimare care, prin formalismul său, aduce o dovadă a seriozității, la fel ca un registru contabil. Ea devine astfel un mijloc pentru obținerea unei puteri de negociere care permite opunerea față de alegerile economice și sociale, impuse de alte direcțiuni.

Desfășurarea unei GPEC presupune ca departamentul de resurse umane să stăpânească alegerile referitoare la organizarea muncii, la conducerea strategică a activității, altfel spus să își poată impune propriul punct de vedere în raport cu alți protagoniști (DAF, directorii de producție, directorul general). GPEC trebuie, deci, să fie analizate simultan din perspectiva operaționalității lor practice (limitate) și a funcției strategice care le este repartizată de către actori.

În acest context, competențele comunicaționale apar sub forma calității și a dispozițiilor referitoare la individ. Evaluând dezinvoltura relațională, sensul dialogului sau al oricărei alte calități personale de același gen relevă un exercițiu dificil din două puncte de vedere: nu numai că nu există foarte multe modalități care să garanteze obiectivitatea relativă, dar aceste elemente diferite intervin în mod necesar în evaluare. Formalizarea slabă a acestor competențe se explică astfel prin ambiguitatea statutului lor: presupunându-se că se raportează la calitățile profesionale, ele se limitează la identificarea de dispoziții sociale, fără să le numească niciodată. Acest defect nu se reduce la o lipsă de obiectivitate. Din contră, el contribuie la facilitarea evaluării salariaților prin intermediul criteriilor sociale

negate. Evaluatorul pare că apreciază gradul de acomodare între dispozițiile salariatului și calitățile cerute de funcția pe care o îndeplinește. Această apreciere este cu atât mai liberă să ia în calcul elemente puțin vizibile, cu cât ea se bazează pe criterii foarte puțin explicite.

Limita acestor competențe condiționează desfășurarea unui joc social în interiorul căruia judecățile respective ale unor actori asupra celorlalți joacă un rol din ce în ce mai important. Acest fenomen se alătură depășirii unei logici a calificării, trimițând la un model de organizare relativ stabil. El se substituie unei logici de evaluare axate asupra individului, a performanțelor și calităților sale, asupra aptitudinilor și a potențelor sale. Ea se supune unei evoluții de fond a logicilor salariale: astfel, retribuția muncii se referă mai puțin la funcția îndeplinită și la calitățile cerute de exercitarea funcției, decât la dispozițiile potențiale ale individului. Această individualizare crescândă a remunerației și a majorității formelor de retribuție a muncii are drept consecință apariția unui criteriu cu atât mai vag cu cât în el se suprapun calități tehnice și psihologice: *profesionalismul* (Eustache, 1996, p. 129).

Actorul întreține, în consecință, un raport de permanentă autoevaluare, deoarece competența nu decurge din achiziționarea unei competențe, ci integrează elementele informale, referitoare la personalitatea și la felurile de a fi. Acest raport de autoevaluare este cu atât mai pregnant pentru agenții sociali cu cât aceștia știu că prin acțiunea și prin persoana lor se încadrează într-un spațiu de muncă în interiorul căruia se supun în permanență judecăților de evaluare. Aceste evoluții concretizează voința patronatului.

În 1998, un raport al Medef conținea această serie de afirmații: „Competența reprezintă o combinație de cunoștințe, de competențe, de experiență și conduite (...) Ea constă în realizarea sa concretă în situații profesionale începând cu care poate fi validată (...) Exigența actuală de polivalență, de adaptabilitate, de reacție, determină com-

paniile să iasă din sistemul taylorian de adaptare a profesionalului cu locul de muncă pentru a tinde către o organizare a muncii. Aceasta ia în calcul competențe profesionale disponibile astăzi, identificându-le și creându-le pe cele care rămân de obținut și care sunt necesare mâine (...). Salariatul are o responsabilitate în ceea ce privește gestionarea propriilor competențe. El trebuie să își organizeze portofoliul de competențe sau să și-l aproprie suficient pentru a-l putea completa și pentru a se implica în obținerea noilor competențe și pentru a lua parte la învățarea care urmează" (Reynaud, 2001, pp. 9-13)

În lipsa criteriilor explicite care pot distinge aceste competențe comunicaționale, se impun criteriile informale. Ele se bazează pe elemente acceptate de toți agenții sociali, supuși și condiționați de aceeași inginerie socială (Villette, 1992). Creșterea rolului jucat chiar de aceste competențe prelungește logicile de evoluție socială. Dacă aceste logici trimit în principal la preocuparea managementului de a impune o formă de aculturație de natură să neutralizeze rezistențele sociale, ele cer, totuși, din partea actorilor, o creștere a sensibilității lor la formele de distincție socială și profesională. Diferențele sociale tind să se estompeze pentru cineva din exterior. Regulile care contribuie la perpetuarea acestora, și chiar la întărirea lor, se dovedesc de o slabă lizibilitate și de o utilizare din ce în ce mai dificilă pentru cei care nu sunt inițiați. Logicile de diferențiere ierarhică se estompează sub efectul muncii de eufemizare care nu apare niciodată atât de clară ca în tacticile de tutuire dintre conducători și angajați sau în stilul relaxat, *cool*, specific unor medii, cum sunt cele de start-up. Aparenta abolire a distanței sociale care se manifestă prin tutuire ascunde în fapt caracterul tranzitiv al relației pentru consolidarea caracterului inegalitar.

Influența acestor competențe comunicaționale decurge în parte din caracterul lor implicit și din consecințele practice ale acestei absențe de explicitare. Actorii intră într-un joc

de evaluare permanentă a unora de către alții care implică un raport de autoevaluare. Acesta din urmă se axează pe performanțele comunicaționale, expresie presupusă de competențe.

În această configurație, fiecare individ, dacă vrea să îndeplinească exigențele sociale ale idealului comunicațional, va trebui să învețe să stăpânească regulile jocului și să își moduleze comportamentul în funcție de acestea. El va trebui să dispună de capacitatea de a se lua pe sine însuși ca obiect, astfel încât să se realizeze o muncă asupra modurilor sale de a fi, asupra *personalității* sale, atunci când se află la lucru. Această dovadă de introspecție este trăită în mod natural, în sensul că ea nu implică decât voința actorului. Această naturalețe aparentă disimulează caracterul determinat din punct de vedere social de o asemenea capacitate de a acționa asupra sinelui, luându-se pe sine drept obiect. Această capacitate reprezintă de fapt o modalitate de selecționare ce nu îi va reține ca fiind competenți din punct de vedere comunicațional decât pe aceia care, fie datorită originii lor sociale și a traiectoriei lor profesionale, realizează acest gen de operațiune, fără obstacole psihologice sau inhibiții, fie se arată pregătiți să plătească prețul simbolic, inerent renunțării la o anumită parte a propriei identități sociale.

Omogenizare, diferențiere și logici selective: o diviziune comunicațională a muncii

Rolul preponderent jucat de comunicare din perspectiva bunei conduite are drept consecință o eliminare a culturilor și a identităților sociale care fuseseră create în perioada industrializării. Pentru a lua în calcul aceste transformări, este suficient să ne referim la normele de comportament caracteristice lumii muncitorești, *etosului* și transformărilor sale. Dacă este necesar să evităm mitul unei clase muncitoare unificate și omogene din această perspectivă, merită să fie subliniate anumite trăsături identitare, semnificative

în mod special din punctul de vedere al evoluției acestei lumi. În cartea sa, *L'identité au travail*, R. Sainsaulieu schițase contururile acestei identități muncitorești. Pentru a explica sentimentul de apartenență la aceeași clasă socială, el afirma că modelarea mentală indusă de durata muncii și suferința pe care o generează, dar și greutatea unui destin social de care nu se poate scăpa fără a întrerupe total contactul cu mediul său, reprezintă elemente ale unei experiențe comune, împărtășite de majoritatea muncitorilor. Acest substrat comun constituia piedestalul solidarităților muncitorești și al formelor de sociabilitate specifice acestui univers. El definea, de asemenea, etosul caracteristic al lumii muncitorești. „O dificultate fundamentală a accesului la idei reprezintă, de fapt, prezența afectivității în raționament sub forma unei identificări *a priori* (...)

Astfel, informarea și cultura care ajung la uzină vor fi analizate de oameni, în funcție de criteriul de clasă: este bun ceea ce este pentru muncitori sau ceea ce vine din partea lor; restul este rău și respingător" (Sainsaulieu, 1985, p. 28). Apartenența la lumea muncitorească se reflectă în modurile de a gândi, de a se percepe, de a judeca, de a exprima. Ea se definește, prin opoziție, raportându-se la ceea ce este străin, chiar antagonic de acest univers. Și nimic nu pare mai străin de acest univers decât logica unei bune conduite, promovată de strategiile manageriale. Ar fi într-adevăr posibil să opunem termen cu termen principiile care conduc la modul de viață muncitoresc (francheța, spontaneitatea, afirmarea unei forme speciale de virilitate...) și exigențele relative la aceste bune conduite (stăpânirea afectivității, raportul reflexiv cu sinele, controlul expresivității...). Influența acestor bune conduite reliefează, deci, o mișcare de redefinire a identităților și a reconfigurării raporturilor sociale vizavi de comunicarea ca ideal de sociabilitate și de competență individuală.

Extinderea competențelor comunicaționale se bazează, de fapt, pe două procese, în aparență divergente, dar legate

în mod intrinsec. Primul se referă la omogenizarea diferitelor medii profesionale, la consolidarea de identități segmentare specifice acestor medii, la influența constrângerilor normative pe care indivizii trebuie să le respecte la muncă și, mai ales, să le interiorizeze în conduita lor. Al doilea se bazează pe diferențierea orizontală și verticală care evidențiază segmentarea crescândă a acestor universuri sociale.

Diferențierea orizontală decurge din diversitatea sectoarelor de activitate, din absența autonomiei crescânde a lumilor sociale, din specializarea lor din perspectivă tehnică și culturală. Diferențierea verticală decurge din prelungirea relațiilor de interdependență (în interiorul aceleiași companii sau între o companie și angajații săi), digresiuni crescânde din perspectiva schimbului de cunoștințe sau a redistribuirii produselor de muncă.

Omogenizarea și diferențierea contribuie, deci, la aceeași evoluție care reflectă influența logicilor de selectare a salariaților și repartiția forței de muncă în funcție de necesitățile producției. Aceste logici selective se bazează pe cele de reproducție socială, fondate pe sistemul școlar și le prelungesc. Ele se exercită în mod special din perspectiva recrutării și a strategiilor de carieră, a mobilității sociale și a formelor de segregare susceptibile să se manifeste în cazul angajaților.

Omogenizarea și diferențierea se bazează pe relațiile de interdependență dintre actori. Impulsionate de strategiile manageriale, aceste procese vizează întărirea eficacității colectivelor de muncă în detrimentul celor mai vechi solidarități, organice, bazate pe criterii de clasă, de profesie, de specializare. Fiecare individ întreține un raport cu grupul care relevă mai puțin apartenența fondată pe o identitate socială și pe o comunitate de interese decât pe implicarea punctuală în funcție de strategiile personale, pe termen scurt. Nu numai aceste evoluții se dovedesc legate de schimbările de organizare, dar ele contribuie la transformarea sensului raportului de muncă pentru salariați. Simultan, în această configurație, competențele de comunicare, solicitate

de organizare au, un rol determinant pentru actori. Ele le permit să dispună de o capacitate de a face față situațiilor de muncă în interiorul cărora ei trebuie să își adapteze comportamentul în concordanță cu solicitările variabile. Ele favorizează mai ales capacitatea lor de evoluție profesională, facilitând mobilitatea lor socială. În plus, dacă această competență comunicațională se află în acord cu stăpânirea de sine, aptitudinea de a se conduce pe sine însuși condiționează accesul la poziții ierarhice dominante. Selecțiile succesive care se realizează de la sistemul școlar până la promovarea internă, se realizează în funcție de criterii al căror caracter neclar decurge din caracterul implicit al acestui gen de competență.

În condițiile în care presupune acțiunea inițială a sistemului educativ, recrutarea rămâne unul dintre pivoții acestor logici selective, la fel ca și procesele de omogenizare și de diferențiere. „Perioada actuală, observa F. Eymard-Duvernay și E. Marchal, este marcată de difuzarea noilor convenții de competență care contribuie la accentuarea dezechilibrului pieței (...) Arhitectura posturilor de muncă nu mai constituie o bază principală a evoluției. O nouă gramatică a competențelor tinde să se substituie celei care prevalează. Ea induce o discriminare mai puternică între indivizi. Categoriile colective care definesc individul sunt de fapt readuse în discuție: se încearcă conturarea lor pentru perceperea competențelor individuale. În plus, se dezvoltă o concepție deterministă a competenței: în loc să se formeze de-a lungul unei vieți active, competența reprezintă un potențial înnăscut pentru o persoană" (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997,p. 18).

Acest lung citat este o constatare. Competențele sancționate printr-o diplomă școlară sau prin recunoașterea calificărilor tehnice joacă întotdeauna un rol primordial. Însă, în evoluția pieței de lucru care se caracterizează printr-o ridicare a nivelului de învățare și printr-un dezechilibru între ofertă și cerere, competențele comunicaționale sunt, de asemenea,

determinate să joace un rol preponderent în logicile de recrutare. La un nivel comparabil, aceste competențe devin criteriul discriminant. Dincolo de preocuparea pentru obiectivitate care evidențiază din ce în ce mai riguros în aparență criteriile și procedurile, transpar, astfel, determinările sociale ale procedurilor de selecție care contribuie la dublarea selecției școlare, fondată ea însăși pe criterii sociale naturalizate.

Directorul pentru dezvoltarea resurselor umane în cadrul grupului *Bouygues Telecom* recunoștea, astfel, că selecționează *în funcție de criteriul personalitate* (Foulon, 1999, p. 17). Această mărturisire sugerează faptul că un salariat este mai puțin recrutat pe baza competenței sale, decât în funcție de un potențial presupus, adică ținând cont de capacitatea sa de adaptare la un mediu social schimbător și la cunoștințe evolutive. Această capacitate de adaptare și aceste calități nu pot fi evaluate *a priori*, decât plecând de la elemente cum sunt cunoașterea universului profesional, dezinvoltura în conversații, felul de a fi... Trebuie să mai amintim faptul că aceste proceduri de selecție nu se produc decât în cadrul recrutărilor deschise. Ele se dovedesc cu atât mai rare cu cât sunt orientate spre posturi de responsabilitate sau în locuri foarte solicitate.

Dacă micile anunțuri prezente în presa scrisă, pe Internet, recurgerea la ANPE sau candidaturile spontane funcționează încă pentru posturi mai mult sau mai puțin calificate, la fel ca și pentru posturi de debutanți, procedurile de recrutare se bazează în mod pregnant pe cooptarea și recurgerea la cabinete de „vânători de capete". În mod evident, sunt posibile diferite cazuri: pentru companiile foarte mici și companiile mici și mijlocii, cooptarea reprezintă deseori principalul circuit de recrutare. La fel, pentru industriile mici și mijlocii din zonele rurale, criteriul de proximitate geografică și socială joacă un rol esențial.

Dacă logicile de cooptare conduc la recrutarea în companiile foarte mici, ele joacă, de asemenea, un rol important

în recrutarea tinerilor salariați în interiorul companiilor mai mari. Ele constituie, în mod cert, un factor de limitare a riscului inerent la orice angajare, chiar dacă se face pe baza unui contract pe durată determinată, dar și un factor de omogenizare care se bazează pe proximitatea socială extra-profesională (familială, amicală, locală...). Căutările de stagii și de locuri de muncă trec în mod pregnant prin anturajul familial, deseori transformat în conducător zelos al intereselor tribului, pregătit pentru mobilizarea resurselor și a rețelelor cu scopul de a obține accesul prețios la lumea muncii. Spre deosebire de clientelismul politic, logicile de cooptare se construiesc pe baza unor sociabilități mai mult sau mai puțin ierarhizate în interiorul cărora formele de schimb, darul și contra-darul între actori satisfac interese similare și, la termen, garantează interesul general al clasei sociale de care beneficiază.

Bazate pe „vânătoare", practicile de recrutare activă constau în identificarea celor mai interesanți salariați, apoi în contactarea lor discretă pentru prezentarea unei propuneri. Ele impun recrutări endogamice. Pentru recrutări, cabinetele „vânează" deseori în „helești" concurenților direcți ai clientului lor din mai multe motive: acești concurenți dețin salariați deja formați, operaționali în mod direct, având cunoștințe solicitate de meseria lor; acești salariați împrumută o competență sinonimă cu îmbogățirea; aceasta implică, în schimb, o slăbire a companiei concurente care înregistrează pierderea celor mai bune elemente.

De asemenea, se poate observa destul de frecvent că o persoană din conducere avea ca patron anterior o companie concurentă, ba chiar un concurent principal. Puțin extinse datorită costului ridicat (în medie 33% din salariul anual brut al viitorului recrutat), asemenea practici cer o respectare a regulilor tacite pe care majoritatea actorilor convin să nu le încalce prea mult, cu scopul de a nu ipoteca în mod colectiv interesele lor mutuale. Ele presupun mai ales existența sectoarelor de activitate în interiorul cărora

companiile concurente prezintă funcții, meserii și identități similare. Recrutările endogamice consolidează, în acest sens, omogenitatea grupurilor profesionale. Ele îi privilegiază în mod clar pe salariații care se conformează cel mai mult normelor de excelență managerială, în detrimentul acelora care nu aderă la sociabilitățile profesionale care se dezvoltă, pe sectoare, la marjele companiilor.

Comunicarea apare, deci, în același timp, sub forma unui principiu de diviziune a muncii și sub forma unei chei de boltă a reconfigurării raporturilor sociale. Diviziunea muncii se realizează în funcție de criterii, de competențe, de calități care se manifestă în modalitatea și în capacitatea indivizilor de a comunica, adică de a se afla în relație la locul de muncă. În acest sens, dacă această comunicare are puncte comune cu un principiu care prezidează destinele profesionale, acest lucru se întâmplă pentru că ea coincide, pentru fiecare individ, cu un ansamblu de dispoziții interiorizate care permit sau nu accesul la anumite medii sociale, pentru a face apoi carieră. Și, dacă ea reprezintă, în mod egal, o cheie de boltă a reconfigurării raporturilor sociale, aceasta se întâmplă pentru că determină repartizarea forței de muncă în funcție de noile necesități sociale și economice.

BCU IASI/CENTRU

CAPITOLUL AL V-LEA
Comunicarea conform normelor

Calitatea caracterizează în întregime discursul managerial. Un lexic nou și invadator acoperă acest fenomen: management prin calitate, calitate totală, asigurarea de calitate, calificare, norme de calitate, referință de calitate, prețuri de non calitate etc. Prin amploarea sa, acest fenomen compromite orice încercare de definire elementară. El nu poate fi reținut pentru un nou efect de modă. Nu trimite calitatea la noi modele de organizare a muncii?... la noi forme de raționalizare a acesteia?... la munca în dimensiunile sale sociale și antropologice?... la redefinirea relațiilor care privesc mai multe companii? Dacă se referă mai puțin la caracteristicile produselor manufacturale decât la conformitatea sistemelor de producție cu normele de organizare a muncii, fenomenul *calitate* relevă, înainte de orice, logicile comunicaționale. Mai multe constatări ne permit să sprijinim această afirmație:

– pentru o companie, a fi calificat reprezintă o modalitate de a-ți valoriza propria imagine față de partenerii săi și de a-ți credibiliza oferta în căutarea de noi clienți;

– în interior, demersurile de calitate se referă înainte de orice la relațiile între actori, la formele de cooperare între aceștia, la transmiterea informației;

– solicitându-i pe actori în formalizarea procedurilor, ele impun o transformare a raportului lor de muncă, a modului în care trăiesc, gândesc și vorbesc;

– calitatea apare, de asemenea, ca un instrument puternic de conducere a salariaților care structurează câmpul lor de informare și îi determină să acționeze după reguli comune.

F. Mispelblom Beyer prelungea această confirmare astfel: „Dacă noi atribuim aceste demersuri (de calitate) domeniului comunicării organizaționale, aceasta se întâmplă, pe de o parte, pentru că ele reprezintă întotdeauna o parte din comunicarea specializată: se anunță demersul și obiectivele sale, se organizează reuniuni de prezentare, se încearcă convingerea oamenilor să participe la acest lucru, și specialiștii în comunicare sunt deseori invitați să participe la această prezentare sau să elaboreze documente utilizate în acest scop. Însă, pe de altă parte, iar acesta reprezintă motivul principal, ni se pare că influența acestui gen de demersuri despre reprezentările care guvernează salariații în munca lor cotidiană este mult mai puternică decât cea pe care o pot exercita serviciile de comunicare propriu-zise". (Mispelblom Beyer, 2000, p. 219).

De ce calitatea?

O expunere despre geneza calității necesită distingerea a trei origini: o preocupare permanentă, care este exprimată în același timp de salariați și de patroni și care însoțește industrializarea; dorința de a elabora normele de producție industrială cu scopul de a aduce garanții de securitate și de compatibilitate; în fine, dezvoltarea normelor, care sunt adevărate modele de organizare și care au drept caracteristici aplicarea la toate companiile, în ansamblul dimensiunilor lor, oricare ar fi sectorul lor de activitate. Aceste trei origini relevă istorii diferite care pot coincide în anumite puncte. Dar istoria calității, în sensul demersurilor de calitate și a calificărilor ISO se atașează în mod esențial celui de-al treilea aspect, chiar dacă se poate presupune că succesul lor se explică în parte prin precederea a celor două origini anterioare.

În lucrarea *Principes d'organisation scientifique*, F.W. Taylor sublinia deja că „unul dintre pericolele de care trebuie să ne apărăm, din moment ce salariul unui bărbat

sau al unei femei nu depinde decât de calitatea operei realizate, este faptul că acest efort pentru amplificarea cantității nu dăunează calității" (Mispelblom Beyer, 1999, p. 36). Ar fi chiar posibil să situăm mai devreme rolul calității în secolul al XIX-lea, ba chiar în secolul al XVIII-lea, o dată cu trecerea de la manufactură la fabrică. Cu alte cuvinte, depășirea problemei calității se reprezintă, pe durată lungă, ca o consecință a eliminării meseriilor și a competențelor sub efectul diviziunii muncii. În ceea ce privește normalizarea industrială, aceasta are o altă istorie. Crearea organizației AFNOR merge spre anii 1920. Ea se baza pe o logică pur industrială, care vizează creșterea compatibilității sistemelor de producție și conformitatea produselor cu normele. Ideea de a dezvolta normele de calificare este ulterioară. Dacă această idee se impune în cursul anilor `30 pentru a face obiectul unui decret de lege în noiembrie 1938, abia după război apărea marca *NF*. Analizând această evoluție și, mai precis, cazul aparatelor de gaz, F. Cochoy arăta că dorința Asociației tehnice a gazului de a institui un proces de calificare răspundea înainte de orice introducerii aparatelor menajere care prezentau un anumit grad de pericol în sfera domestică. (Cochoy, 2000). La sfârșitul războiului, după lansarea fără mare succes a unei calificări private, ATG se întoarce spre AFNOR pentru a determina apariția primelor norme franceze.

Calitatea, așa cum este ea astăzi promovată și extinsă la ansamblul companiilor, își inspiră istoria din alte origini. Imediat după război, în 1946, s-a creat ISO (International Organization Standardisation) sub imboldul Statelor Unite de a dezvolta normele internaționale în diferite domenii. Această creare relevă dorința de a verifica ajutorul acordat țărilor în reconstrucție, prin impunerea normelor de producție. Stabilită la Geneva, ISO numără în jur de 75 de țări membre și 20 de țări membre asociate. AFNOR reprezintă Franța. După al doilea război mondial, calitatea Japoniei a cunoscut cel mai mare succes. Acest

fenomen se explică în primul rând prin alăturarea a doi factori: problemele de producție care rezultă din transpunerea metodelor tayloriene și influența managementului american. Sub impulsul unor inițiatori cum este W.E. Deming s-au dezvoltat metodele care vizează reducerea costurilor de non calitate, bazate pe participarea salariaților și pe ameliorarea continuă a producției. Aceste metode au reprezentat succesul calității *à la japonaise*. K. Ishikawa o definea ca pe „un sistem de mijloace concepute pentru a produce în mod economic marfa sau serviciile care prezintă calitatea ce convine exigențelor cumpărătorului" (Ishikawa, 1984, p. 47).

În anii '80, în Franța, în momentul în care calitatea a început să se impună, anumite persoane au denunțat o nouă modă a cărei dispariție rapidă o preziceau. Este adevărat că cercurile de calitate au dispărut, nu fără a lăsa niște urme, ce mai pot fi încă identificate în anumite practici participative. După încheierea primei etape de admirație exagerată pentru calitate, aceasta din urmă reapărea la sfârșitul anilor `80 sub forma normelor ISO 9000 pe care se sprijină demersurile Asigurării calității („Ansamblu de acțiuni prestabilite și sistematice necesare pentru a acorda încrederea adecvată în faptul că un produs sau un serviciu va satisface exigențele date referitoare la calitate", în conformitate cu norma NF X 50-120: 1987).

În această relansare, un rol primordial l-a avut AFAQ. Înființată în 1988, AFAQ rezultă din dorințele convergente ale unor actori cum sunt AFNOR, marii cumpărători (Renault, EDF, France Telecom, IBM, Peugeot, Poșta) și organisme de control tehnic (Veritas, Laboratorul Național de Experimente). Vocația sa inițială constă în promovarea calificării companiilor prin aplicarea normelor ISO ale seriei 9000. Începând cu sfârșitul anilor '70, țări cum sunt Canada sau Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord lansaseră acest sistem care consta în recurgerea la o persoană terță pentru calificare. AFAQ, cu cei cinci sute de auditori ai săi, a beneficiat de un cvasi monopol referitor la

calificare până în anul 1996. La mijlocul anilor '80, numărul companiilor care sunt calificate sau care solicită calificarea a început să crească într-un mod exponențial. În iunie 1994, AFAQ indica faptul că efectuase 2400 de calificări și instruise 2000 de dosare.

Apoi, numărul calificărilor nu a încetat să crească, aplicându-se tuturor sectoarelor și tipurilor de companie. În momentul în care intra în vigoare referențialul 2000 al normelor ISO 9000, AFAQ singură număra peste 1500 de calificări de companii. Un alt indicator relevă această evoluție: numeroase organisme de calificare își oferă în prezent serviciile, inducând prin însăși concurența lor o mai mare flexibilitate, și chiar o anumită toleranță în eliberarea prețioaselor calificări.

Cum se explică admirația actuală exagerată pentru demersurile de calitate? Câțiva factori pot oferi un răspuns. În primul rând, amploarea acestui fenomen, ireductibil la un simplu efect, se atașează acțiunii convergente a puterilor publicului și a marilor grupuri industriale cu scopul de a promova calitatea. În spatele acestei denumiri generice *puteri publice*, apar diferiți actori.

La scară supranațională, CEE a împins spre mijlocul anilor '80 generalizarea normelor ISO, cu scopul creării unui *spațiu cultural european*, adică generalizarea normelor de producție, omogenizarea sistemelor și, astfel, facilitarea diferitelor forme de cooperare între companiile țărilor membre. Pe plan național, calitatea a beneficiat de sprijinul Ministerului Economiei, Finanțelor și Industriei, un adevărat intermediar al interesului marilor grupuri industriale. Secretarul de stat al Industriei, Christian Pierret, prefața astfel Ghidul calității pentru PME-PMI: „Se contează pe zece mii de entități care, datorită calificării sistemului de asigurare a calității în funcție de normele 9000, pot demonstra astăzi clienților acestora și celor care le dau ordine aptitudinea lor de a stăpâni calitatea produselor și a serviciilor lor. Dacă imaginea calității franceze a înregistrat o ame-

liorare puternică în acești ultimi ani, aceasta se întâmplă pentru că majoritatea companiilor s-au angajat într-un demers de calitate totală, iar rezultatele lor economice și sociale sunt exemplare. (...). Am realizat acest ghid pentru a vă fi util în mod concret și contez mult pe difuzarea sa pentru a vă convinge și pentru a atrage întotdeauna un număr mai mare de PME-PMI în procesul ameliorării calității". (INSEP Consulting, 1999, prefață).

ANACT a contribuit și ea la promovarea acestor noi forme de organizare a muncii și a sistemelor de management asociate calității. Proiectul calității, cum este cel de 35 de ore, a permis acestui organism să se repoziționeze în raport cu obiectivele inițiale, definite în perioada creării sale de la începutul anilor '70. Alți actori privați s-au implicat în promovarea calității. În afara organismelor de calificare, cabinetele de consiliere în domeniul organizării și-au orientat foarte mult intervențiile spre acest nou proiect, contribuind astfel la promovarea a ceea ce a reprezentat pentru ei o sursă importantă de activitate și, în consecință, de profit.

Ultima categorie de actori care a promovat calitatea cuprinde marile companii, preocupate să-și raționalizeze relațiile de ocupare. Pe scurt, prin intermediul demersurilor de calitate și al exigenței de calificare, aceste companii au încercat să impună acelora dominate din punct de vedere economic condițiile de producție fixate de jos în sus. Calitatea permite astfel restrângerea costurilor de gestiune a stocurilor, fără expunerea riscului de ruptură în aprovizionare. Ea permite, de asemenea, dispunerea de produsele dorite, astfel încât să se evite costurile de non calitate sau de non conformitate. Altfel spus, aceasta permite dispunerea unei producții de prelucrare, compatibilă cu exigențele producției centrale.

Prețul financiar al demersurilor de calitate nu a reprezentat un obstacol în dezvoltarea lor. Amploarea muncii care trebuia efectuată și importanța mobilizării salariaților cu scopul de a ghida companiea spre calificare explică prețul

deseori ridicat, nu numai a calificării, ce variază în funcție de mărimea companiei între 50 000 și 100 000 de franci, ci și a ansamblului procesului. Prețul total oscilează de fapt între 0,5 și 1% din cifra de afaceri. La mijlocul anilor '80, acest preț abia ar fi depășit 1 000 de franci pe salariat pentru companiile cu mai mult de 500 de salariați, dar ar fi excedat în medie cu 100 000 de franci pe salariat pentru companiile de mai puțin de 100 de persoane (Jambart, 1995, p. 23).

Pentru companiile mai mici, confruntate cu consultanți mai scrupuloși, această sumă poate crește și mai mult, fără garanția succesului la termen, adică a calificării. Uneori pot apărea disfuncționalități. Prețul lor reiese foarte rar din evaluările compatibile ale calității.

Alți factori explică succesul calității vizavi de companiile de toate mărimile și de toate genurile. În primul rând, calitatea permite dezvoltarea noilor sisteme de management, bazate pe formalizarea procedurilor și a constrângerilor care rezultă de aici. Ea permite, de asemenea, dezvoltarea responsabilității salariaților prin imputarea disfuncționalităților care alterează producția. Cu alte cuvinte, ea satisface voința direcțiunilor de companii, întotdeauna preocupate să reducă și să elimine incertitudinea. Dacă ea contribuie la reducerea proporțiilor variabile ale costurilor de non calitate, ea permite, de asemenea, câștigul în productivitate prin eliminarea timpului neproductiv. Anumiți observatori au sugerat faptul că această calitate se înrudește cu o anumită formă de taylorism. Calitatea participă la politica de comunicare externă pentru că ea reprezintă un instrument esențial al stabilizării relațiilor care privesc mai multe companii. Calificarea se prezintă ca un fel de pașaport comercial pentru mărfurile străine. Într-adevăr, dincolo de modul aparent de relaționare a reprezentanților conducerii, calitatea apare ca un levier puternic de schimbare, începând cu care acestea își pot sprijini propriile strategii de carieră. Determinarea unui demers de calitate înseamnă „a face cărțile", reorganizarea structurii în jurul noilor obiective și

astfel, dinamizarea unei configurații unitare cu scopul de a obține un profit.

Formalizarea procedurilor

Această hegemonie a calității a provocat diferite critici, de o pertinență variabilă. Demersurile de calitate ar fi uneori angajate sub efectul conformismului referitor la companie. Forța opiniei, fondată pe zelul inițiatorilor acestor demersuri îi va conduce astfel pe conducătorii de companie la preocuparea pentru calitate fără să măsoare întotdeauna exact gradul de necesitate sau riscurile economice la care se expun. Un alt tip de critică se manifestă la nivelul efectelor contraproductive ale calității pentru companiile lansate orbește în aceste demersuri. Inițiatorii calității subliniază foarte mult importanța prețurilor de non calitate. Dar evaluarea raportului dintre prețurile de calitate și cele de non calitate se dovedește deseori de o fiabilitate îndoielnică, în funcție de diversitatea tipurilor de prețuri susceptibile să intre în acest gen de decont. Ea se sprijină pe dificultatea logică de a compara realitatea cu simple scenarii, dacă nu este artificial să iei drept punct de plecare stimulările aleatoare sau modelele simplificatoare.

Exemplele de studii sistematice și aprofundate care relevă importanța prețurilor calității sunt foarte rare, ca să nu spunem inexistente. Pentru micile companii, constrânse să adopte un sistem contraproductiv, în ciuda ameliorărilor care pot fi aduse de formalizarea procedurilor, se dovedește mai plauzibilă ipoteza conform căreia prețurile de calitate le pot învinge pe cele de non calitate.

Într-adevăr, calitatea reprezintă un factor de determinare a rigidității organizării. Formalizarea procedurilor determină pierderea capacității de reacție față de companie. Însă, pentru PME-PMI, mai mult decât pentru companii foarte mici, reacția la cererile clienților și la evoluțiile piețelor determină deseori succesul și eșecul lor economic. În plus,

la costurile ridicate de realizare concretă a calității, se adaugă apoi costurile indirecte, introduse de prelungirea timpului imparțial în funcție de procedurile formalizate. Această determinare a rigidității organizării provoacă alte consecințe.

Poate rezulta de aici o demotivare a salariaților. Acest fenomen se explică în primul rând prin caracterul complicat în mod inutil al anumitor proceduri. Mai grav, rezultă uneori diferite ordine generate în mod paradoxal de contradicția între regulile care trebuie să fie urmate pentru satisfacerea calității și imposibilitatea de a aplica chiar aceste reguli fără antrenarea efectelor contraproductive, ba chiar a disfuncționalităților în producție.

În consecință, salariații trebuie să adopte o atitudine care constă fie în simularea respectării regulilor, fie în renunțarea la exigențele producției. În ambele cazuri, soluția se dovedește nesatisfăcătoare pentru aceștia din punct de vedere moral. Ea plasează salariații într-o situație de dezorganizare, cu atât mai rea cu cât determină expunerea riscului de sancțiuni disciplinare. În anumite companii forte mici sau companii mici și mijlocii, calitatea reprezintă, de altfel, o modalitate utilizată cu scopul de a se dezvolta un management paradoxal care constă în plasarea salariatului într-o situație în care el încalcă regulile care îi sunt impuse.

Acest tip de conducere prezintă un interes dublu: permite neutralizarea oricărei rezistențe a salariatului la solicitările conducerii, în absența regulilor univoce; facilitează, de asemenea, plecările solicitate, ba chiar concedierile de care au tendința de a încălca ordinele care, de fapt, sunt imposibil de respectat. În funcție de marile insatisfacții pe care le resimt salariații din acest mediu, este necesar riscul de a introduce un *turn over* puternic, o lipsă crescândă de implicare și noi tactici de rezistență.

Din alte puncte de vedere, calitatea se înrudește cu revigorarea taylorism-ului, în special în funcție de modalitatea de a obține timp neproductiv, în funcție de deposedarea

amplificată referitoare la activitățile de concepere și, mai ales, de voința de a reduce implicitul în organizare, adică orice incertitudine susceptibilă de a profita de salariat. Este suficient să fi lucrat cu cei care conduc companiea pentru a constata că voluntarismul lor în materie de calitate se bazează, în principal, pe această grijă managerială. Consultanții externi nu se înșeală în legătură cu obiectivul lor comercial atunci când vor să lucreze în colaborare promovând managementul prin calitatea totală, sugerând interlocutorilor lor ideea că ei vor putea să stăpânească mai bine micile liberalități care există uneori în organizare.

Acest caracter omogen al calității nu se reduce, de altfel, doar la relațiile salariați / angajatori. Ele se regăsesc în relațiile dintre mai multe companii. Unul dintre factorii de succes ai calității constă în capacitatea celor care dau ordine de a impune calitatea angajaților lor. J-P. Neuville remarca faptul că, în industria de automobile, această putere de a impune voința direcțiunii departamentelor de prelucrare s-a deplasat spre responsabilii lanțurilor de montare care, sub acoperirea calității, fac uneori să prevaleze exigențe fără legătură cu aceasta (Neuville, 1996). El observa faptul că același furnizor, fabricând același vehicul, trebuia uneori să livreze la trei puncte de producție piese diferite cu scopul de a satisface *montabilitatea* ulterioară a piesei. Exemplul ilustrează unul dintre derivările frecvente, care constau în a ascunde în spatele unor exigențe de calitate raporturile de forță care fac să primeze interesele actorilor.

Un ultim element de critică a calității este reprezentat de paradoxul care constă mai degrabă în accentuarea aspectelor intermediare decât a celor finale și mai degrabă a procesului de producție decât a produsului finit. Nu numai respectarea calității, promovată în cadrul unui demers, nu implică faptul că produsul finit poate fi considerat de o calitate perfectă, dar nici calificarea nu reprezintă întotdeauna o garanție absolută împotriva realizării produselor defectuoase.

În general, actorii fac puțină publicitate acestui aspect care dăunează imaginii companiei și, în plus, tinde să o compromită. Aceste elemente diferite l-au condus pe F. Mispelblom Beyer la următoarea concluzie: „Propriile noastre definiții despre calitate, care ajung la concluzia că în general aceasta nu există altfel decât sub formă de iluzie delimitată, înseamnă, de asemenea, faptul că această calitate totală reprezintă un artificiu" (Mispelblom Beyer, 1999, p. 212). Afirmația trebuie totuși nuanțată. Ea va conduce, într-adevăr, la respingerea calității fără a se percepe ceea ce reprezintă ea în practică. În spatele discursului mai mult sau mai puțin abstract despre managementul calității totale, în spatele promisiunilor calificării, se elaborează noi modalități de a lucra, dar mai ales noi configurații de putere în care își fac loc aceste practici. Dincolo de calitate, nu există nimic altceva decât reprezentarea puterii care transpare, în majoritatea acestor aspecte: constrângeri care îl determină pe om să răspundă exigențelor crescute ale producției, evoluția raporturilor de forță între actori, noile forme de dependență economică etc.

Vizavi de această stare de fapt, ce rol joacă formalizarea care implică calitatea? Și care sunt repercusiunile directe și indirecte asupra muncii? În primul rând, este necesar să subliniem faptul că formalizarea procedurilor se extinde dincolo de normele ISO. Într-adevăr, există o diversitate de sisteme de referință normative. Anumite sectoare de activitate și-au dezvoltat propriul lor sistem de referință, cu scopul de a adapta calificarea la caracteristicile lor. Astfel, BTP, sistemele de referință *Qualibat* și *Qualifelec* oferă companiilor foarte mici posibilitatea de a avea acces la calitate fără recurgerea la criteriile ISO 9000 care s-au dovedit prea constrângătoare și relativ neadaptate. Alte companii, fie datorită statutului lor (companii publice, administrații), fie din cauza motivelor economice sau strategice, se angajează în demersuri de calitate care nu vizează, la termen, obținerea vreunei calificări.

În acest caz, demersul de calitate se reduce la ameliorarea funcționării interne a organizației și, mai ales, la încercarea de a transforma echilibrul relațiilor de putere între actori într-un sens care să fie profitabil celor care au încurajat demersul. În orice caz, ea implică realizarea concretă a instrumentelor, metodelor și a procedurilor identice sau similare celor care se utilizează în cadrul demersurilor care vizează calificarea.

Normele ISO se impun ca fiind cele mai vizibile și, de fapt, cele mai răspândite: ele se aplică în același timp marilor companii și companiilor mici și mijlocii, ba chiar și companiilor foarte mici. În acest fel, o companie cum este Renault afișează calificarea sa ISO la fel ca un artizan. În cadrul sistemului referențial din 1994, fuseseră propuse trei niveluri de calificare. Diferența esențială între aceste sisteme, valabile până în 2003, consta în extinderea lor: ISO 9001 cuprindea activitățile de concepere, de dezvoltare, de producție, instalare și prestații asociate; ISO 9002, care cuprindea producția, instalația și ceea ce i se mai atașează; în sfârșit, ISO 9003 se limita la controlul și la verificarea finală. Dacă ISO 9002 a reprezentat în jur de 75% din calificări, trebuie să ținem cont totuși de o variabilă care determină alegerea normei, și anume: mărimea unei companii. Într-adevăr, companiile, care dețineau între 60 și 300 de salariați, au recurs foarte mult la ISO 9002. În opoziție cu companiile foarte mici, care deținea între 1 și 19 salariați, ISO 9003 a primat. În privința marilor companii, cu peste 300 de salariați, acestea au optat cel mai adesea pentru o calificare bazată pe ISO 9001. Nivelul sistemului de referință 2000, care se substituie celui din 1994, suprimă această distincție, pentru a se concentra din nou asupra ISO 9001, revăzută și verificată.

Această evoluție se caracterizează în principal prin importanța acordată orientării clientului și dimensiunii manageriale a calității. Ea marchează o nouă schimbare care îndepărtează calitatea produsului, pentru a o atașa siste-

mului de management (AFNOR, 2001). Ea relevă mai ales o ridicare a nivelului exigențelor pentru companiile care doresc să își mențină calificarea sau să fie calificate. O privire mai răuvoitoare ar interpreta această evoluție ca pe o nouă inflație normativă, susceptibilă de a aduce inițiatorilor calității niște venituri suplimentare.

Verificarea operată asupra ISO 9001 și rectificările aduse acesteia implică trei tipuri de consecințe în funcție de situația în care se află companiea: necesitatea pentru companiile deja calificate în ISO 9001 de a obține o nouă înnoire a calificării făcând noi eforturi; sacrificiile, încă și mai importante, pe care vor trebui să le facă companiile deja calificate în 9002 și 9003 pentru păstrarea calificării; angajamentul total al companiilor care nu fuseseră calificate, într-un proces care va necesita o investiție umană și financiară mai mare.

În mod potențial, formalizarea procedurilor acoperă majoritatea activităților companiei de la concepere până la momentul de după vânzare. Ea trebuie, de asemenea, să se caracterizeze în mod obiectiv printr-o creștere a calității care să poată face obiectul unei evaluări în așa fel încât să genereze, apoi, măsuri de corijare.

De fapt, formalizarea cuprinde două aspecte: primul, de natură practică, constă în desfășurarea unui sistem care să permită supraviețuirea, controlul, măsurarea, ameliorarea; al doilea vizează explicitarea procedurilor în lucru, munca asupra aspectelor care sunt susceptibile de ameliorarea și formularea regulilor care au drept scop obținerea calității. Astfel, vor fi definiți indicatorii calității care au determinat o asemenea măsură. Acești indicatori se vor referi la amânări (de fabricare, de rectificare, de tratare etc.), la prețuri (de returnare, de satisfacere, de difuzare), la volum. Toate măsurile furnizează informații care au o semnificație specială în cadrul unui demers de ameliorare a calității care apare, sub acest aspect, ca o formă a dorinței de raționalizare a organizării. Este vorba, de exemplu, de încercarea de a ajunge la faptul că toate serviciile sau toate unitățile de

producție ale aceleiași companii au ca finalitate obținerea celui mai important preț de serviciu. În acest punct vor fi redate majorității serviciilor reguli formalizate în cadrul lor sau al acestei unități. Va fi vorba, de asemenea, de evaluarea mulțumirii clientului din punct de vedere comercial nu numai în așa fel încât aceasta să fie mai mare, dar și să îi determine pe salariați să țină cont de exigențele calității.

Munca de ameliorare și de control al procedurilor este însoțită de o muncă reflexivă, care constă în explicitarea regulilor urmate, apoi în transcrierea în ceea ce este denumit manual de calitate („document care descrie dispozițiile generale luate de companie pentru obținerea calității produselor sau serviciilor sale", conform normei NF X 50-120: 1987). Sistemele de referință normative ISO furnizează baze care ajută companiile la conceperea și la stabilirea manualului lor de calitate astfel încât practicile să se armonizeze.

Așa cum este prezentată în manualele de calitate, formalizarea procedurilor se manifestă prin elaborarea de noi norme, altfel spus de noi constrângeri pentru salariații supuși necesității de a se conforma acestora. În acest gen de configurație, intervenția omului la locul de muncă se înrudește cu un mijloc aflat în serviciul unui obiectiv: calitatea totală. Calitatea vizează în acest sens transformarea mijlocului pentru un ansamblu mecanic.

Calitatea sau comunicarea totală

În spatele idealului calității totale, există o voință de raționalizare a organizării muncii dar și o iluzie de transparență și de control generalizat. Calitatea ar avea într-adevăr drept corolar dispariția oricărei opacități în producție atât pentru salariați, cât și pentru cineva din exterior. Ea ar corespunde unei concepții foarte idealizate a comunicării care va exclude orice conflict, orice disfuncționalitate. În sfârșit, ea va însemna instaurarea unei stăpâniri fără micșorarea producției, care va exclude orice risc.

Un studiu al unor prozeliți ai asigurării calității sublinia: „Funcția comunicării permite întoarcerea spre client pentru a-i permite accesul în interiorul companiei, pentru a-i permite verificarea unei bune organizări și a unei încrederi. Comunicarea internă și cea externă se articulează în jurul aceluiași mesaj de asigurare a calității" (Sebilo, Vetighem, 1997, p. 68).

Ultima propoziție relevă mai multe lucruri. În primul rând, calitatea se prezintă ca un instrument de comunicare externă. Ea se aseamănă cu o dovadă de profesionalism, de rigoare, de perfecțiune. Astfel apar companii ale calificării, încadrate cu grijă, ca niște diplome ale unor elevi buni. Conceperea unui sistem de referință normativ vizează ameliorarea informației puse la dispoziția clientului, dar și creșterea capacității de negociere a companiei care se dovedește astfel transparentă.

Dacă existența unor asemenea sisteme de referință facilitează coordonarea mai multor companii, ea constituie o resursă față de variațiile eventuale ale cererii clientului sau de exigențele exorbitante (Louppe, 1999). În al doilea rând, dorința de a-l determina pe client să intre într-o companie are o semnificație strict managerială: evident că nu clienții reali sunt cei care intră, dacă aceasta nu se întâmplă prin intermediul unui manual de calitate, dar un ansamblu de constrângeri inerente desfășurării orientării spre client care implică, pentru salariați, o ridicare a exigențelor în materie de calitate și de productivitate.

Calitatea răspunde unui fel de ideal de transparență comunicațională care va contribui la depășirea opoziției dintre comunicarea internă și cea externă, ca și cum zidurile companiilor s-ar putea elimina. Acest ideal corespunde, de asemenea, dorinței de a structura majoritatea raporturilor sociale la muncă pe baza modelului relației client-furnizor. Astfel cartele de calitate identifică clienții interni și externi. „Clientul desemnează orice persoană care se află în contact cu rezultatul unei activități" (Garin, 1993, p. 2). Pentru sala-

riați, imaginile clientului și ale furnizorului intern se dovedesc mai importante decât cele ale angajatorului sau muncitorului supus controlului minuțios al superiorului în ordine ierarhică. Caracterizarea subliniază aparent autonomia și libera inițiativă a actorului. Ea relevă preocuparea de a-i face responsabili pe actori, adică de a-i face să acționeze în cel mai rațional mod posibil față de organizarea formală a muncii.

Calitatea nu ar fi putut beneficia de o primire favorabilă din partea salariaților dacă nu regăsea la ei câteva ecouri. Pare întotdeauna surprinzător să-i auzi pe salariați că atribuie comunicării statutul de *Cauză*, care permite explicarea tuturor laturilor negative și tuturor disfuncționalităților organizării. Este suficient, într-adevăr, să-i întrebi ceva despre o anume problemă pentru a-i auzi imediat spunând că este vorba despre o problemă de comunicare. Ce indică în acest caz semnificantul *comunicare*? Se poate presupune imediat că este vorba despre un simplu instrument de limbaj de eufemizare: a vorbi despre problemele de comunicare ne permite să nu spunem că relațiile conflictuale există între salariați sau că lipsa de rigoare în executarea anumitor sarcini determină disfuncționalități. Dar un asemenea instrument nu este neutru. El sugerează faptul că această comunicare se înrudește totodată cu un fel de stare socială perfectă și cu o modalitatea care permite remedierea oricărei nereguli raportate la însăși această stare. Aceste presupoziții condiționează idealizarea calității pentru că ele se regăsesc în toate justificările avansate față de necesitatea acestor demersuri. Este vorba întotdeauna de atingerea unei stări, sinonime cu perfecțiunea și, cu această finalitate, de îndreptare a tuturor disfuncționalităților raportate către scopul urmărit.

În acest cadru se desfășoară practici de comunicare care acoperă diferitele etape ale demersurilor de calitate: diagnosticul de fezabilitate; definirea câmpului de aplicare, alegerea normei, definiția apropierii, angajamentul conducerii; formularea politicii calității; informarea și sensi-

bilizarea salariaților; compunerea grupurilor de proiecte; identificarea procedurilor de activitate și bilanțul non calității; formalizarea procedurilor începând cu descrierea lor literală; elaborarea manualului de calitate; testul sistemului de asigurarea de calitate etc.

Într-un studiu de sinteză editat de AFNOR, C. Cerkevic reliefa caracterul coextensiv al comunicării în raport cu calitatea. Apropiată ca sens de cea managerială, concepția comunicării se baza pe norma ISO 9004-2 (5.3.2.3.): „Personalul organismului de serviciu în special cel care tratează în mod direct cu cel care este client, trebuie să fi dobândit calitățile și competențele necesare în comunicare (...) Munca în echipă, cum sunt reuniunile de ameliorarea a calității, poate fi un mijloc eficace de ameliorare a comunicării între membrii personalului și favorizarea unei atitudini cooperative și participative în rezolvarea problemelor (...). Toate nivelurile ierarhice trebuie să-și manifeste o aptitudine pentru comunicarea din interiorul organismului de serviciu. Existența unui sistem de informare potrivit reprezintă un instrument esențial pentru o bună comunicare și pentru realizarea serviciului" (Cerkevic, 195, p. 7). Etapele determină intervenția practicilor de comunicare sub diferite forme. Această diversitate are o denumire comună, standardizarea limbajului și transformarea raportului de muncă, sub efectul generalizării practicilor de scriitură în cadrul sistemelor de referință normative.

În orice companie, recursul la un demers de calitate care vizează calificarea implică o transformare a raportului de limbaj la locul de muncă. Aceste transformări decurg din ordinul de descriere a procedurilor urmate și din explicitarea regulilor înainte de a fi aplicate în executarea diferitelor sarcini. Standardizarea limbajului pe care o induce extinderea normelor ISO se explică prin două fenomene corelate: introducerea unui lexic, străin de cel al companiei și munca de explicitare a limbajului curent. Intervențiile frecvente ale consultanților în cadrul demersurilor de calitate și însoțirea schimbării conduc la difuzarea și la familiarizarea per-

sonalului cu modalitățile de a spune și de a gândi că munca este specifică calității. Sensibilizarea conducătorilor de companie și a personalului de încadrare încurajează împrumutul lexicului de calitate, apoi difuzarea sa. Standardizarea se referă, în primul rând, la limbajul formal, promovat în special de conducere sub formă de organigrame, note de serviciu, fișe tehnice și, în al doilea rând, afectează mai profund modalitățile informale de a spune, specifice diferitelor categorii de salariați.

Munca de formalizare nu se rezumă nici la transcrierea a ceea ce se spune oral, nici la explicitarea a ceea ce se știe într-un mod informal. Ea introduce o transformare mai radicală a raportului de muncă. A avea de scris ceea ce se face diferă de simplul fapt de a avea de spus acest lucru. Limbajul oralității relevă adesea o utilizare locală, aproape privată, care decurge din formele de coordonare spontană între agenți și nu poate fi transcris ca atare.

În consecință, el necesită un efort reflexiv, astfel încât să spună ceea ce devine, într-un limbaj care îndeplinește criteriile expresiei scrise (Cochoy, Garel, De Terssac, 1998). Trecerea de la oral la scris, de la o formă de limbaj aproape privată la o formă publică, se realizează ca o traducere. Este vorba de exprimarea într-un nou cod, care respectă în același timp normele de expresie și normele sociale, ceea ce inițial înseamnă a trăi și a vorbi într-un cod uzual. Această trecere de la unul la celălalt nu are nici o legătură cu transcrierea mecanică a ceea ce se spune, dar implică un joc strategic de reformulare care aduce în discuție două forme de limbaj realizate prin interese contradictorii. Pentru salariați, a transpune totul în limbajul calității, așa cum prevăd demersurile de calitate, va însemna să fie total deposedați de stăpânirea limbajului și, în consecință, să trăiască un raport subiectiv al muncii prin intermediul limbajului de împrumut pe care îl utilizează cadrele pentru a conduce.

Formalizarea nu presupune numai extinderea și sistematizarea controlului exercitat de conducere, ci și privirea cuiva care intervine din afară, consultant sau calificator. A avea

de scris ceea ce se întâmplă relevă existența unui raport de dominare, disimulat iluzoriu în spatele unei adeziuni a salariaților, produse în mod artificial. Aceștia trebuie, într-adevăr, să se supună acestui exercițiu care constă într-o anumită măsură în recunoașterea adevărului practicii lor, apoi în elaborarea normelor constrângătoare pentru ca aplicarea acesteia să poată face obiectul unui control ulterior.

O asemenea configurație nu poate decât să genereze tactici de simulare / disimulare de către salariați. Preocupați să dea impresia că fac jocul, aceștia caută să minimalizeze prețul, divulgând cât mai puține informații strategice despre propria muncă pentru că, la termen, ele se finalizează întotdeauna prin întoarcerea către ei. Standardizarea limbajului reprezintă un instrument util de aculturație managerială. Ea solicită o aderare la sistemele de reprezentări pe care se bazează practicile și se fondează mecanismele de aderare la calitate. Ea reliefează încă o dată rolul central al comunicării în desfășurarea noilor forme de putere care structurează practicile.

Referință, responsabilitate, imputare

În ansamblul exigențelor crescute de calitate se desfășoară sisteme de constrângeri care vizează structurarea conduitelor individuale și a modalităților de a acționa la locul de muncă. Transpusă din domeniul industrial în cel al serviciilor, verificarea se înscrie în această evoluție. Dacă era vorba inițial de urmarea procesului de fabricare cu scopul de a identifica cu cea mai mare precizie posibilă originile problemelor de non conformitate, verificarea devine un instrument susceptibil să îndeplinească o altă funcție. Această nouă funcție constă, în cadrul acestui proces, în referirea fiecărui moment al producției la unul sau mai mulți agenți considerați responsabili. În cazul de non conformitate, nu este vorba de disfuncționalitate, ci de greșeală. Aceasta se impută agentului pe care sistemul de indicii tinde să îl desemneze ca responsabil.

Această schemă nu este neutră nici în presupozițiile sale, nici în implicații. Există două presupoziții. Prima decurge din idealizarea procesului productiv. Orice disfuncțiune, orice anomalie relevă o geneză la originea căreia există o greșeală sau măcar o eroare, o neglijență, o lipsă de spirit de responsabilitate. Pe de o parte, sistemul cuprinde un fel de stare de perfecționare și, pe de altă parte, orice neregulă se raportează la o sursă individuală și umană. A doua presupune trimiterea la moralizarea muncii. Ideea de greșeală care decurge din aplicarea verificării în interiorul demersurilor de calitate relevă dorința de a-l face responsabil pe agent pentru a-l transforma în subiectul unor acte de care este obligat să răspundă.

A referi o asemenea acțiune la un agent în cadrul unui sistem de control permanent înseamnă a-l situa în mod mecanic pe cel care acționează în situația de a comite o greșeală care poate fi sancționată. Această logică de a-i face responsabili pe actori se bazează pe relațiile de putere, care îndepărtează verificarea unei logici de calitate pentru a o atașa unei logici de dominare. Ea implică trei tipuri de consecințe: realizarea concretă de noi instrumente de control de natură să satisfacă exigențele de verificare; o transformare psihologică a raportului față de muncă care decurge din această moralizare de a acționa; desfășurarea noilor tactici de rezistență.

Exemplul referințelor de calitate utilizate în analizarea dosarelor administrative ilustrează acest fapt. La o primă vedere se pare că Ref.Q se limitează la indicarea prin scrisori sau prin cifre a agenților care luaseră parte la realizarea unui document oarecare. Ele prezintă cel puțin două interese: a aduce clienților sau utilizatorilor interni garanția faptului că documentul a fost conceput, elaborat, realizat, controlat și validat de diferiți agenți însărcinați cu funcții specifice în cadrul acestui proces; a materializa existența unei diviziuni a muncii codificate, raționale, în așa fel încât să se garanteze o calitate optimală a produselor.

Această funcționare ideală a Ref.Q nu lasă să se întrevadă foarte mult limitele unui asemenea sistem, care sunt în număr de trei. Prima constă în prelungirea duratei de analizare a unui dosar din moment ce acesta trebuie să treacă prin mai multe mâini pentru a fi analizat. A doua constă în faptul că dificultatea procedurii îi conduce pe agenți la încercarea de a o ocoli pe aceasta sau de a nu respecta decât parțial exigențele specifice fiecărei etape. În al treilea rând, în cazul în care documentul nu se dovedește conform calității așteptate, greșeala tinde să fie imputată unuia dintre agenții care interveniseră, dar nu fără un anume caracter arbitrar. Ultima referință care atestă validarea documentului înaintea comunicării sale desemnează un actor care ocupă o poziție ierarhică dominantă. Validarea presupune, prin urmare, faptul ca, după verificarea persoanei abilitate să-l valideze, documentul să fie judecat în conformitate cu exigențele de calitate. Însă, dacă documentul prezintă defecte care există încă din etapele anterioare elaborării sale, (concepere, elaborare, realizare, control), în mod invariabil, agentul care validase documentul va încerca să situeze greșeala (sau greșelile) înaintea intervenției sale.

Altfel spus, el va atribui greșeala unui alt agent care va trebui să și-o asume pentru că și el are o responsabilitate, dar mai ales pentru că nu dispune de mijloace strategice pentru a-i contesta atribuirea. Imputarea se realizează, deci, conform unei logici ierarhice care relevă arbitrarul inerent aplicării acestui gen de procedură. Ea manifestă în principal, dorința managerială de a-i face pe salariați să fie responsabili.

Panoplia instrumentelor manageriale ale calității nu se limitează la o singură verificare. Preocuparea de a-i face responsabili pe salariați cu scopul de a obține de la ei nu doar o productivitate optimă, ci și o implicare intelectuală mai mare în munca lor, a încurajat dezvoltarea autocontrolului (Juran, 1983, pp. 109-111). Într-un studiu consacrat realizării concrete a unui asemenea sistem în interiorul

atelierelor de montaj ale unei uzine de automobile, G. Rot a identificat limitele și chiar contradicțiile autocontrolului: „în definitiv, li se cere operatorilor să se autodenunțe atunci când nu au decât puțină influență asupra disfuncționalităților cu care s-au confruntat" (Rot, 1998, p. 7).

Autocontrolul constă într-adevăr în transformarea agenților în actori ai procedurilor de control care se aplică în vederea unei ameliorări permanente a calității. În consecință, acești agenți trebuie să accepte principiul transparenței totale, indicând toate defectele și disfuncționalitățile, toate problemele cu care se confruntă la locul lor de muncă. Riscul sancțiunilor sau, mai simplu, al mustrărilor îi determină pe agenți să încerce reintroducerea unui minimum de opacitate fără de care sunt privați de orice resursă în cazul unei disfuncționalități sau al rezultatelor nesatisfăcătoare.

Căutarea opacității contrazice chiar principiile verificării. Ea vizează dejucarea logicilor de imputări ale disfuncționalităților fie îndreptându-le fără să fie menționate, fie respingându-le în așa fel încât să fie neutralizată orice responsabilitate. Această „construire a unui minimum de opacitate prin operatori și prin încadrarea de proximitate, permite existența și administrarea celor mai flagrante contradicții ale orientărilor manageriale actuale" (Rot, 1999, p. 20). În anumite cazuri, exigențele calității nu pot fi respectate în mod obiectiv; salariații sunt atunci constrânși să nu respecte procedurile în mod sistematic și să se plaseze într-o situație neobișnuită. Managementul prin ordin paradoxal nu rezultă dintr-o dorință explicită, ci din lipsa de stăpânire a contradicțiilor specifice instrumentalizării autocontrolului. Calitatea, din perspectiva verificării, nu reprezintă altceva decât un instrument de conducere care răspunde unei duble finalități: ridicarea nivelului exigențelor, prin încurajarea extinderii și a sistemicității controlului asupra muncii efectuate; plasarea salariaților într-o situație de muncă în care riscul de a comite o greșeală pentru

care ei ar trebui să își asume responsabilitatea, se dovedește mai mare.

Managementul prin calitate

La locul de muncă, asigurarea calității, verificarea, autocontrolul determină situarea agentului în sisteme de constrângeri. Principiul managerial care caracterizează calitatea constă în transformarea naturii însăși a constrângerii și a exercițiului normei în așa fel încât muncitorul și-o însușește. Altfel spus, idealul managementului calității constă în a-i determina pe actori să se transforme în prescriptori ai constrângerilor pe care vor trebui apoi să și le asume. „Fiecare devine propriul său patron", scria că unul dintre inițiatorii calității (Hamalian, 1992, p. 42). Principiile conducerii muncii sunt însușite: nu numai că agenții trebuie să le respecte, ci ei înșiși devin controlori ai conformității actelor lor la reguli prescrise. Formula citată anterior nu înseamnă că salariatul scapă de orice dorință, ci că exercitarea libertății sale se înscrie într-un cadru simbolic și practic suficient structurat pentru a acționa în conformitate cu interesul celor care îl conduc. Există încă o relativă ambiguitate a noțiunii de normă. Dacă vorbim de normă față de sistemele de referință ISO 9000, esențialul caracterului de normă al demersurilor de calitate nu relevă conținutul lor intrinsec. Normalizarea vizează realizarea concretă a unei organizări a muncii care satisface exigențele calității. Un asemenea obiectiv nu poate fi atins prin aplicarea mecanică și uniformă a unei norme exclusive. Este ceea ce numim normă de calitate, normă de metodă, normă de bază, normă de fabricare, de gestiune sau de control al stocurilor etc. Acestea reprezintă, de fapt, sisteme de referință și nu norme aplicabile în mod direct. Sistemele de referință se limitează la propunerea unui cadru, fără un veritabil conținut normativ, referitor la o situație practică determinată. Normalizarea care condiționează managementul și asigurarea calității se

bazează pe aceste cadre, dar ea implică mai ales o muncă de elaborare a normelor particulare, în relație directă cu practica prin cei care apoi trebuie să le aplice.

La prima vedere, normalizarea prin calitate relevă încă o logică disciplinară. Ea impune muncitorului acea disciplină solicitată de exigențele producției. Această disciplină se exercită asupra corpului, a gesturilor de îndeplinit, a operațiunilor de respectat. Ea vizează, de asemenea, determinarea reprezentărilor și a schimburilor de informații. Ceea ce modifică calitatea în mod esențial în logicile disciplinare care au caracterizat munca prescrisă, constă în logica de elaborare a normelor, în condițiile lor de exercitare și, prin extindere, conducerea salariaților.

Norma rămâne transcendentă, în mod parțial, în raport cu domeniul său de aplicare în sensul în care muncitorul trebuie să își conformeze conduita la ceea ce prescrie ea. Dar elaborarea sa nu mai decurge din ingeniozitate, din calcul și din unica dorință a directorilor de producție. Ea relevă o dublă preocupare: definirea normei plecând de la practicile care există și asocierea actorilor la definirea acesteia. Diferența în elaborarea normei vizează creșterea eficienței normative, din perspectiva calității producției și a productivității. Ea implică o schimbare în exercițiul constrângerilor care structurează practicile și o mai mare operaționalitate a acestora.

În organizarea tayloriană, definirea muncii prescrise variază în funcție de specificitatea posturilor ocupate și, mai ales, de obiectivele cantitative ale producției. Cu alte cuvinte, era vorba de fixarea unei cantități de muncă ideale care corespunde unei productivități optime a salariatului, pentru a o impune apoi ca normă majorității salariaților care ocupă posturi similare. În acest caz, norma se impunea salariatului ca o constrângere pur exterioară pe care el nu o putea satisface, cu prețul renunțării la o participare activă din partea sa. În organizarea centrată pe calitate, definirea muncii se bazează pe principii diferite. Nu mai este vorba

despre a porni de la un ideal de producție sau de productivitate, ci despre preocuparea pentru elaborarea de către salariați, plecând de la propria lor practică, a normelor de producție care satisfac atât cantitatea cât și calitatea. Munca de îndeplinit în cadrul demersului de calitate va consta în strângerea experienței muncitorilor în așa fel încât să-i determine să spună cum este posibilă producția în cele mai bune condiții, pentru a le cere apoi să se conformeze la ceea ce ei înșiși erau împinși să definească și să recunoască drept ideal.

În acest gen de demers, elaborarea normei reprezintă o etapă esențială pentru că ea vizează aderarea salariaților la organizarea de calitate pe care trebuie apoi să o realizeze concret. Ea răspunde preocupării de a atribui agenților statutul de actori totali ai normalizării și, nu mai simplu, de subiecți supuși acțiunii reglementatoare a normei. Definirea normei corespunde codificării modalității optime de a acționa în cadrul procesului productiv. De aceea, norma conservă un caracter prescriptiv, constrângător, chiar dacă ea nu mai este străină celor care o aplică și se aplică. Realizarea sa concretă tinde, în mod paradoxal, să restrângă mai mult autonomia lăsată actorilor. Normele astfel elaborate amenajează pentru agent un câmp de acțiune în interiorul căruia nu trebuie numai să se conformeze la ceea ce este prescris, dar și să acționeze drept actor al normalizării, adică să vegheze la aplicarea lor.

Formalizarea preocupărilor și a procedurilor se bazează pe elaborarea normelor care vizează codificarea a ceea ce este de făcut, îndepărtând ceea ce nu este de făcut. Codificarea funcționează, deci, ca un instrument util al normalizării practicilor în sensul în care acțiunile ulterioare trebuie să se conformeze cu ceea ce stabilește ea. Agentul care nu respectă codificarea greșește.

Trei ipoteze sunt posibile: fie acesta din urmă nu respectă regula printr-o simplă inadvertență; fie el o încalcă din comoditate; fie, într-adevăr, trebuie să o ocolească pentru

a îndeplini obiectivele de producție, întrucât, în anumite cazuri, a respecta regula reprezintă un obstacol chiar pentru îndeplinirea acestor obiective. Regulile formalizate în manualele de calitate nu au același caracter ca regulile stabilite în cadrul regulamentului interior sau al unui contract de muncă. Dar ele se integrează în același dispozitiv în interiorul căruia orice încălcare poate fi reproșată unui agent ca relevând o greșeală. Cel mai adesea, greșeala referitoare la o încălcare a normei nu angajează o sancțiune disciplinară imediată, dar va conduce, într-o primă fază, la o consolidare a controlului exercitat asupra salariatului, apoi la mustrări și, la termen, în caz de recidivare, la o recunoaștere a caracterului de greșeală profesională, susceptibilă de a fi sancționată.

Elaborarea normelor reprezintă, deci, o miză esențială în jurul căreia se redefinesc relațiile de putere în interiorul companiilor. În amonte de munca de formalizare efectuată în interiorul grupurilor de muncă reprezintă un loc de negociere în care transpar logicile actorilor vizați. Pentru aceștia, a menține pe cât posibil o anumită opacitate asupra activității lor revine la asigurarea pe viitor a unei libertăți relative față de noile constrângeri ale calității. Opacitatea se dovedește extrem de relativă pentru că intervenția consultanților externi va consta în restrângerea acesteia confirmând informațiile primite referitoare la diferiți actori, care efectuează aceleași sarcini, pentru a-i conduce apoi la explicitarea procedurilor și a regulilor mai eficace.

În aval, se desfășoară o disciplină a practicilor, fondată pe controlul final și pe autocontrol, care implică pentru salariat întreținerea unei stări de permanentă vigilență cu scopul de a nu risca sancțiuni. Singura resursă tactică ce îi permite salariatului să se smulgă de sub influența acestor constrângeri va consta, eventual, în obținerea rezultatelor așteptate, ocolind sau modificând în avantajul său regulile stabilite inițial.

Formele de constrângere desfășurate în cadrul a ceea se numește *organizarea de calitate* nu se rezumă numai la o singură normalizare indusă prin aplicarea regulilor și a principiilor formalizate în cadrul manualelor de calitate. Normalizarea nu s-ar putea împlini cu eficacitate, dacă nu ar fi însoțită de o aculturație a salariaților referitoare la calitate. Scopul constă în mobilizarea asupra acestor mize pentru a le impune noi reprezentări și noi practici. Această aculturație se bazează, în primul rând, pe învățământul despre calitate pe care îl urmează. Ea se fondează, de asemenea, pe caracterul colectiv al mobilizării în cadrul demersului de calitate. Această aculturație se relevă mai ales prin expansiunea vocabularului calității care vizează instaurarea noilor sisteme de reprezentare pe care se sprijină noile practici.

Termenii tehnici specifici calității au făcut, de altfel, obiectul unui efort de formalizare care nu se rezumă la a-i stabili sensul. În acest mod, calitatea desemnează „ansamblul proprietăților și al caracteristicilor unui produs sau serviciu care îi conferă posibilitatea de a satisface nevoile exprimate sau implicite" (conform normei NF X 50-120: 1987); un defect se raportează la „non satisfacerea exigențelor de utilizare prevăzută" (conform normei NF X 50-120: 1987); non calitatea trimite la „distincția între calitatea vizată și cea obținută efectiv" (confirm normei NF X 50-120: 1987) etc.

Influența acestui limbaj a cărui origine trimite la inițiatorii W. A. Shewart (pentru controlul statistic de calitate, dezvoltat în anii '30), W. E. Deming și J. M. Juran, impune mai multe observații. Difuzarea sa în companii, în Franța și în alte țări, răspunde înainte de orice prozelitismului de actori și de instituții care își apropriază discursul calității pentru a face din el un cal troian, cu scopul de a pătrunde în companii. Calitatea a fost îndelung difuzată sub forma unui discurs a cărui forță a evidenței și promisiuni interne nu puteau rămâne fără ecou. Schimbată pe plan intern de

încadrare și consultanți, acest discurs va deține succesul pe care îl cunoaștem.

Discursul calității reprezintă un instrument puternic de legitimare a raționalizării organizării muncii alături de salariați. În primul rând, acest discurs se referă la registrul evidenței și al irefutabilității: nici un actor nu poate susține serios faptul că se opune calității. În al doilea rând, inflația lexicală în jurul normelor, procedurilor, instrumentelor nu va sugera existența unei științificități a calității; proliferarea graficelor, a fișelor de statistici de orice gen întărește, de altfel, această impresie. În al treilea rând, în principal, discursul calității se opune discursurilor informale care se utilizează. El vizează să se substituie acestora, nu fără implicarea descalificării lor. Toate formulele referitoare în mod invariabil la calificativul *calitate* nu reprezintă simple semne ale extinderii acesteia. Ea determină o reformă a sistemelor de reprezentări prin intermediul cărora agenții percep și profesează. Această reformă mai implică o transformare a raportului omului cu munca.

Aculturația referitoare la calitate vizează să îl transforme pe salariat în *propriul său patron*: acela prin care se exercită constrângerile producției, altfel spus, cel pentru care, alienarea raportului cu practica sa se adaugă la deposedarea forței de muncă.

În cadrul organizării muncii, noile forme de putere care însoțesc extinderea comunicării se înrudesc cu aceste mijloace, în serviciul logicilor de producție, utilizate cu scopul de a extrage din forța de muncă un maxim de valoare în plus.

BIBLIOGRAFIE

Avertisment:
semnul * indică principalele referințe teoretice;
semnul # se referă la studiile descriptive, bogate în instrucțiuni.

AFNOR, *Qualité et systèmes de management ISO 9000*, AFNOR, 2001.

Aglietta, M., *Régulation et crises du capitalisme* (1976), Odile Jacob, 1997.

Alter, N., *La gestion du désordre en entreprise*, L'Harmattan, 1990.

Althusser, L., „Idéologie et appareils idéologiques d'Etat" (1970), *Positions*, Editions sociales, 1976. *

Althusser, L., „Marxisme et humanisme" (1963), *Pour Marx* (1965), Francois Maspero, 1972. *

Andolfatto, D., Labbé, D., *Sociologie des syndicats*, La Découverte, 2000. #

Andréani, T., „La recomposition du salariat", *Le monde du travail*, sub coordonarea lui J. Kergoat, J. Boutet, H. Jacot și D. Linhart, La Découverte, 1998.

Anonyme, „La Participation Ouvrière à l'organisation du Travail", *La Vie Intellectuelle*, Les Editions du Cerf, iunie-iulie 1936.

Auer, P., Riegler, C. H., *Le Post-taylorisme. L'entreprise comme lieu d'apprentissage du changement organisationnel*, ANACT, 1990.

Auroux, J., *Les droits des travailleurs*, La Documentation francaise, 1982.

Auvinet, J. M., *La communication interne au coeur du management*, Les Editions d'Organisation, 1990.

Auvinet, J. M., *Organiser la communication en milieu industriel*, Les Editions d'Organisation, 1991.

Bartoli, M., *Diagnostic d'entreprise. L'économique à l'épreuve du social*, InterEditions, 1994. #

Bautier, R., *De la rhétorique à la communication*, PUG, 1994. *

Bautier, R., Nicolas, Y., „Les zéros du management", *Les Cahiers du LERASS*, Toulouse, 1991, nr. 23.

Benghozi, P. J., „De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client: l'orientation-client, focalisation de nouvelles pratiques managériales", *Réseaux*, CNET, 1998, nr. 91. #

Bentabet, E., Michun, S., Trouvé, P., „Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises", *Etudes* / CEREQ, 1999, nr. 72.

BCU CLUJ / UNIVERSITY LIBRARY

Bernard Brunhes Consultants, *Négocier la flexibilité. Pratiques en Europe*, Les Editions d'Organisation, 1997.

Bernaud, J. L., „Evaluer les compétences individuelles en situation de travail", *Revue Française de Gestion*, noiembrie-decembrie 1999, nr. 126.

Bernstein, B., *Langage et classes sociales. Codes sociolinguistiques et contrôle social*, Minuit, 1975. *

Bourdieu, P., „Le marché linguistique" (1978), *Questions de sociologie* (1984), Minuit, 1988.

Bourdieu, P., Chamboredon, J.C., Passeron, J.C., *Le métier de sociologue* (1968), Mouton / EHESS, 1983.

Bourdieu, P., *La noblesse d'Etat. Grandes écoles et esprit de corps*, Minuit, 1989. *

Bourdieu, P., *La distinction. Critique sociale du jugement* (1979), Minuit, 1985. *

Boyer, R., Durand, J. P., *L'après-fordisme*, Syros, 1998.

Brousseau, E., „Coûts de transaction et impact organisationnel des technologies d'information et de communication", *Réseaux*, CNET, 1992, nr. 54.

Brousseau, E., „Technologies de l'information et de la communication, gains de productivité et transformations des dispositifs de coordination", *L'entreprise et l'outil informationnel*, sub coordonarea lui M. C. Monnoyer, L'Harmattan, 1997.

Bué, J., „Expression des salariés. Les expériences antérieures à la loi de 1982", *Organisation du travail et participation des salariés*, Editions ANACT, mai 1990.

Caby, L., Jaeger, C., „La relation fournisseur-client et les technologies de l'information et de la communication", *Réseaux*, CNET, 1998, nr. 91.

Canguilhem, G., „Milieu et Normes de l'Homme au Travail", *Cahiers internationaux de sociologie*, Seuil, 1947, vol. 3.

Cerkevic, C., *Démarche qualité et communication*, AFNOR, 1995.

CFDT, *Guide de la communication syndicale*, CFDT, 1994.

Chalvin, D., *L'affirmation de soi*, ESF, 1991.

Clot, Y., Rochex, J. Y., Schwartz, Y., *Les caprices du flux. Les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent*, Ed. Matrice, 1990. #

Cochoy, F., „De l'"AFNOR" à "NF". Ou la progressive marchandisation de la normalisation industrielle", *Réseaux*, Hermès Science Publications, 2000, nr. 102.

Cochoy, F., Garel, J. P., De Terssac, G., „Comment l'écrit travaille l'organisation: le cas des normes ISO 9000", *Revue française de sociologie*, Ophrys, 1998, nr. 4.

Coffineau, M., *Les lois Auroux, dix ans après*, La Documentation française, 1993.

Commissariat Général du Plan, *L'Usine du futur. L'entreprise communicante et intégrée*, sub coordonarea lui B. Irion, La Documentation française, iunie 1990.

Coriat, B., *L'atelier et le chronomètre. Essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse* (1979), Christian Bourgois, 1994. #

Coriat, B., *Penser à l'envers*, Christian Bourgois, 1991.

Coutrot, T., *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, 1999. #

Crozier, M., *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, 1963.

Crozier, M., **Friedberg, E.**, *L'acteur et le système* (1977), Seuil, 1992.

Devillechabrolle, V., **Foulon, S.**, „Externalisés, outsourcés... Les perdants de l'entreprise light", *Liaisons sociales - Magazine*, mai 2000.

D'Humières, P., *Management de la communication d'entreprise*, Eyrolles, 1993.

D'Iribarne, P., *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, 1989.

Di Ruzza, R., **Duharcourt, P.**, „Peut-on parler d'une crise du travail?", *La crise du travail*, sub coordonarea lui J. Bidet și J. Texier, PUF, 1995.

Diverrez, J., *Pratique de la direction participative*, Entreprise moderne d'édition, 1971.

Doneu, F., *L'entreprise communicante. Démarches et méthodes de communication interne*, Editions Liaisons, 1990.

Dupuy, E., **Devers, T.**, **Raynaud, I.**, *La communication interne vers l'entreprise transparente*, Les Editions d'Organisation, 1988.

Du Tertre, C., **Santili, G.**, *Automatisation et travail. Utopies, réalités, débats des années cinquante aux années quatre-vingt dix*, PUF, 1992.

Du Tertre, C., *Technologies, flexibilité, emploi. Une approche sectorielle du post-taylorisme*, L'Harmattan, 1989. #

Elias, N., *La civilisation des moeurs* (1939), Calmann-Levy, 1973. *

Eustache, D., „Les nouvelles politiques de rémunération des entreprises et les réactions des salariés", *Etudes CEREQ*, aprilie 1996, nr. 69.

Everaere, C., *Management de la flexibilité*, Economica, 1997.

Eymard-Duvernay, F., **Marchal, E.**, *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Métaillé, 1997.

Fargeot, C., **Rey, F.**, „Faut-il brûler le Code du travail?", *Liaisons sociales - Magazine*, martie 1997.

Floris, B., *La communication managériale. La modernisation symbolique des entreprises*, PUG, 1996.

Foucault, M., „Le sujet et le pouvoir" (1982), *Dits et écrits*, vol. 4, Gallimard, 1994. *

Foucault, M., *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Gallimard, 1975. *

Foucault, M., *L'archéologie du savoir*, Gallimard, 1969. *

Foulon, S., „Les coulisses du recrutement", *Liaisons sociales*, mai 1999.

Gadrey, J., *L'économie des services*, La découverte, 1992.

Garin, H., *La relation client-fournisseur interne*, AFNOR, 1993.

Goffman, E., *La mise en scène de la vie quotidienne*. Vol. I „La présentation de soi", Minuit, 1987.

Gramsci, A., „Cahier 22 (V) - 1934 - Américanisme et fordisme", *Cahiers de prison*, Gallimard, 1991. *

Hamalian, E., *Objectif Qualité Totale*, Economica, 1992.

Henriet, B., Boneu, F., *DRH. C'est déjà demain!*, Les Editions d'Organisation, 1998.

Horovitz, J., Panak, M. J., *La satisfaction totale du client*, InterEditions, 1994.

Imai, M., *Kaizen, La clé de la compétitivité japonaise*, Editions Eyrolles, 1990.

INSEE, *Annuaire statistique de la France*, INSEE, 2000.

INSEP Consulting, *Guide de la qualité pour les PME/PMI*, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, 1999.

Ishikawa, K., *Le TQC ou la qualité à la japonaise* (1981), AFNOR Gestion, 1984.

Jambart, C., *L'Assurance Qualité. Les normes ISO 9000 en pratique*, Economica, 1995.

Juran, J. M., *Gestion de la qualité*, AFNOR, 1983.

Labbé, D., *Syndicats et syndiqués en France depuis 1945*, L'Harmattan, 1996.

Le Denn, Y., *La chaîne logistique au service du client* (2 volume), CELSE, 2001.

Le Goff, J. P., *Le mythe de l'entreprise*, La Découverte, 1992. #

Le Goff, J. P., *La barbarie douce. La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, La Découverte, 1999.

Levi-Strauss, C., *Anthropologie structurale* (1958), Plon, 1985. *

Lewin, K., *Psychologie dynamique*, PUF, 1964.

Lojkine, J., „Le nouveau salariat informationnel. Aux frontières du salariat", *Séminaire d'Etudes Marxistes*, Paris, Reuniunea din 16/12/1999.

Lorino, P., *Le contrôle de gestion stratégique*, Dunod, 1991.

Louppe, P., „Le management de la qualité dans l'industrie automobile. Figures de la coordination clients-fournisseurs", Sciences de la société, PUM, februarie 1999, nr. 46.

Marion, G., „Les nouvelles missions du directeur de la communication", *Revue Française de Gestion*, martie-aprilie-mai 1998, nr. 118.

Marx, K., *Le Capital* (1867), Cartea I, Pléiade - Gallimard, 1977. *

Mayere, A., Monnoyer, M.C., „L'EDI et le chantier de la nouvelle entreprise", *Réseaux*, CNET, 1992, nr. 54.

Miège, B., *La société conquise par la communication*, PUG, 1996. *

Mispelblom Beyer, F., „Communication organisationnelle et parlers ordinaires. Les dimensions politiques du langage", *Sciences de la société*, PUM, mai-octombrie 2000, nr. 50/51. #

Mispelblom Beyer, F., *Au-delà de la qualité. Démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Syros - La Découverte, 1999.

Moreno, J. L., *Fondements de la sociométrie* (1934), PUF, 1970.

Mouriaux, R., *Crises du syndicalisme français*, Montchrestien, 1998.

Naulin, G., *Prévention et résolution des conflits de travail, Rapport du Conseil économique et social*, Journaux Officiels, 1998.

Neuville, J. P., „La qualité en question", *Revue française de gestion*, martie-aprilie-mai 1996, nr. 108.

Neveu, E., *Une société de communication?*, Montchrestien, 1997.*

Neveu, E., „La société de communication et ses interprètes", *Réseaux*, CNET, 1994, nr. 64.

Ohno, T., *L'esprit Toyota* (1978), Masson, 1990.

Orgogozo, I., Serieyx, H., *Changer le changement*, Seuil, 1989.

Passeron, J. C., *Le raisonnement sociologique. L'espace non-poppérien du raisonnement naturel*, Nathan, 1991.

Pinto, J., „Une relation enchantée: la secrétaire et son patron", *Actes de la recherche en Sciences Sociales*, Minuit, septembre 1990, nr. 84. #

Prunier-Poulmaire, S., „Flexibilité assistée par ordinateur. Les caissières d'hypermarché", *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Seuil, Septembre 2000, nr.134. #

Rallet, A., „L'efficacité des technologies de l'information et de la communication à l'étape des réseaux", *L'entreprise et l'outil informationnel*, sub coordonarea lui M. C. Monnoyer, L'Harmattan, 1997. #

Reynaud, J. D., „Le management par les compétences: un essai d'analyse", *Sociologie du travail*, Elsevier, 2001, nr. 1.

Rot, G., „De la gestion de la qualité dans l'industrie automobile: les vertus de l'opacité", *Sciences de la société*, PUM, februarie 1999, nr. 46. #

Rot, G., „Autocontrôle, tracabilité, responsabilité", *Sociologie du travail*, Dunod, 1998, nr. 1.

Rowe, F., „Formes de surveillance et de confiance dans les types de relation: l'impact de l'informatisation bancaire", *Réseaux*, CNET, 1998, nr. 91.

Sainsaulieu, R., Piotet, F., *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, PFNSP - ANACT, 1994.

Sainsaulieu, R., *L'identité au travail* (1977), PFNSP, 1985. #

Satoshi, K., *Toyota, L'usine du désespoir* (1973), Les Editions Ouvrières, 1976.

Schwartz, Y., *Expérience et connaissance du travail*, Editions sociales, 1988. *

Sebilo, D., Vetighem, C., *De la qualité à l'assurance de la qualité*, AFNOR, 1997.

Secrétariat d'Etat à l'industrie, *Le partenariat industriel*, SESSI, 1996.

Secrétariat d'Etat à l'industrie, *Technologies et société de l'information. Etat des lieux statistique*, SESSI, 1999.

Shimizu, S., *Le toyotisme*, La Découverte, 1999.

Shingo, S., *Maîtrise de la production et méthode Kanban*, Les Editions d'Organisation, 1983.

Souris, J. P., *La maintenance, source de profits*, Les Editions d'Organisation, 1990.

Sudreau, P., *La réforme de l'entreprise*, La Documentation française, 1975.

Tarondeau, J. C., „Approches et formes de la flexibilité", *Revue française de gestion*, nr. 123, martie / mai 1999.

Terrail, J. P., *Destins ouvriers. La fin d'une classe?*, PUF, 1990. #

Trist, E. L., Higgin, G. W., Murray, H., Pollock, A. B., *Organizational Choice*, Tavistock Publications, 1963.

Veltz, P., „Rationalisation, organisation et modèles d'organisation dans l'industrie. Orientations de recherche", *L'après-taylorisme. Nouvelles formes de rationalisation dans l'entreprise en France et en Allemagne*, sub coorodonarea lui P. Cohendet și P. Veltz, Economica, 1988.

Villette, M., „L'ingénierie sociale: une forme de sociabilité d'entreprise", *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Minuit, martie 1992, nr. 91-92.

Walter, J., *Directeur de la communication. Les avatars d'un modèle professionnel*, L'Harmattan, 1995. #

Weil, P., *Communication oblige*, Les Editions d'Organisation, 1990.

Weiss, D., *La communication dans les organisations industrielles. Contribution à l'étude de la presse d'entreprise*, Sirey, 1971.

Zarifian, P., *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne? L'émergence de la firme coopérative*, L'Harmattan, 1993.

Zarifian, P., *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, PUF, 1996.

B.C.U. "M. EMINESCU" IAȘI

CARTEA PRIN POȘTĂ

Pentru cărțile comandate, editura suportă costurile de transport prin poștă. În plus:
– pentru **2** cărți se acordă o reducere de 10 %
– de la **3** cărți în sus se acordă o reducere de 15%.

Pentru a obține oricare dintre aceste cărți, trimiteți comanda dumneavoastră pe adresa: **Editura TRITONIC, C.P. 3-12 BUCUREȘTI,** prin fax: **021.242.73.77,** la tel.: **0788.360.391** sau prin e-mail la: **editura@tritonic.ro**.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

COMUNICARE ‹ MEDIA

Stéphane Olivesi este profesor de Ştiinţele Comunicării şi directorul Institutului de Comunicare (ICOM) din cadrul Universităţii Lumière Lyon 2. Autor a numeroase articole ştiinţifice, acesta a publicat alte două cărţi: „*Histoire politique de la Télévision*" (L'Harmattan, 1998) şi „*Questions de méthode. Une critique de la connaissance pour les sciences de la communication*" (L'Harmattan, 2004).

Dacă există o corelaţie între *putere* şi *comunicare*, aceasta se întâmplă din următorul motiv: raporturile de forţă nu funcţionează niciodată doar în relaţie cu comunicarea ori cu puterea. Orice raport de forţă dintre salariat şi angajator întrerupe tacticile de comunicare specifice care reprezintă, în acelaşi timp, şi prelungirea acestui raport şi al mijloacelor implicate în exercitarea puterii. Nici o acţiune de comunicare nu este pură, adică lipsită de o intenţionalitate care o orientează. A analiza comunicarea, pornind de la un simplu comunicat al direcţiunii difuzat într-un ziar al companiei şi până la logicile de coordonare utilizate în situaţii de muncă, presupune o analiză a relaţiilor de putere care o determină şi care îi condiţionează forma şi conţinutul.

ISBN 973-733-018-8

www.jurnalism.ro
www.tritonic.ro